

МИНИСТЕРСТВО КУЛЬТУРЫ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
КУЛЬТУРЫ И ИСКУССТВ

СЕРИЯ "СОВРЕМЕННАЯ БИБЛИОТЕКА"

ВЫПУСК

# БИБЛИОТЕЧНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

*Дидактическое пособие*

**для вузов и колледжей культуры и искусств**

**по специальности 05.27.00**

**“Библиотековедение и библиография”,**

**а также системы переподготовки и повышения  
квалификации библиотечно-информационных кадров**

Под общей редакцией проф. ***В. К. КЛЮЕВА*** (отв. за выпуск)

и проф. ***И. М. СУСЛОВОЙ***

**Москва**

**ИПО "Профиздат"**

**Издательство МГУКИ**

**2001**

Программа и дидактические материалы утверждены и рекомендованы  
к изданию кафедрой библиотековедения  
Московского государственного университета культуры и искусств

**Авторы — составители:**

профессора **В.К.КЛЮЕВ, А.И.ПАШИН, И.М.СУСЛОВА**; доценты **Н.Ю. ДЕМЕНТЬЕВА, И.И. МА-**  
**КАРОВА**;

*при участии* директора Белгородской ОГУНБ  
**Н.Т. ЧУПРИНОЙ**

**Рецензенты:**

**Т.Я. Кузнецова** — заведующая кафедрой библиотековедения и информатики  
Академии переподготовки работников искусства, культуры и туризма, профессор;  
**И.Б. Михнова** — директор ЦБС "Киевская" (Москва), Президент Межрегиональной  
ассоциации деловых библиотек, кандидат педагогических наук;  
**Т.В.Разенкова** — заведующая кафедрой менеджмента  
Московского государственного университета культуры и искусств, профессор

**Библиотечный менеджмент:** Дидактическое пособие / М-во культуры РФ; Моск. гос. ун-т культуры и искусств;  
Под общ. ред. В.К. Ключева (отв. за выпуск) и И.М. Сусловой. — М.: Профиздат; Изд-во Моск. гос. ун-та культуры и ис-  
кусств, 2001. — 208 с.

В пособие включены детализированная эксклюзивная программа базового учебного курса, а также методически  
апробированные планы семинарских занятий ("круглых столов"), задания проблемного практикума, ситуационные задачи и  
деловые игры, тематические и комплексные тесты, вопросы для самоконтроля, перечень возможных учебно-прикладных  
исследований, рекомендательный библиографический список. В приложении помещены справочные материалы, а также  
учебно-инновационные разработки практической Школы библиотечного менеджера (Белгородская ОГУНБ).

Книга дидактически интерпретирует и дополняет ряд выпущенных в 1999—2000 гг. ИПО "Профиздат" в серии  
"Современная библиотека" учебных пособий, в частности: "Маркетинговая ориентация библиотечно-информационной дея-  
тельности", "Менеджер библиотеки", "Управленческий учет в библиотеке" и др.

Издание ориентировано на разноуровневую систему профессионального образования библиотечно-  
информационных кадров. Изучение и поэтапное освоение представленных учебных блоков обеспечивает успешное овладе-  
ние необходимыми современным специалистам знаниями и навыками для уверенного принятия ситуационно правильных  
решений на различных участках библиотечной работы.

ISBN 5-85652-071-8

© Коллектив авторов, 2001  
© ИПО "Профиздат", 2001

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ.....	8
ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ КУРСА .....	15
I. ДИДАКТИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ.....	33
II. ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ (ПРАКТИКУМ).....	60
III. СИТУАЦИОННЫЕ ЗАДАЧИ И ДЕЛОВЫЕ ИГРЫ .....	83
IV. ТЕСТЫ .....	103
V. ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ .....	157
VI. ТЕСТОВЫЕ ВОПРОСЫ ДЛЯ ВЫБОРОЧНОГО КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ.....	160
VII. ПРИМЕРНАЯ ТЕМАТИКА КУРСОВЫХ И ДИПЛОМНЫХ РАБОТ (УЧЕБНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ).....	167
VIII. РЕКОМЕНДАТЕЛЬНЫЙ СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	170
<i>Приложение I. СПРАВОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ .....</i>	<i>179</i>
<i>Приложение II. РУКОВОДИТЕЛЬ БИБЛИОТЕКИ: ПРОБЛЕМНО-СИТУАТИВНЫЙ ПОДХОД (из практики директора Белгородской ОГУНБ) .....</i>	<i>208</i>

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Учебная дисциплина “Библиотечный менеджмент” сформировалась в начале 1990-х гг. и отразила новые подходы в понимании и интерпретации важнейших положений теории управления и практики руководства отечественными библиотеками различных типов и видов.

Составленная в 1993 г. первая учебная программа по библиотечному менеджменту основывалась на принципиально иной концепции управления, однако во многом сохраняла прежние представления о структуре и содержании курса. Данные программно-методические материалы базируются на концепции курса “Библиотечный менеджмент”, разработанной и успешно опробованной одноименной предметно-методической комиссией кафедры библиотековедения МГУКИ, а затем впервые развернуто представленной в авторском варианте программы (1998 г.)<sup>\*</sup>. Курс обогатился отсутствовавшими ранее разделами и темами, отразил ряд дискуссионных позиций, обрел большую четкость и содержательность, что было позитивно воспринято студентами, коллегами из других учебных заведений<sup>\*\*</sup>, а также заинтересованными практиками.

Отметим, что эволюция вузовского библиотековедческого курса, рассматривающего управленческие аспекты профильной деятельности, показывает, что объект его изучения трансформировался постепенно. Первоначально дисциплина называлась “Организация библиотечного дела в СССР” (1930—1950-е гг.), потом получила более конкретное наименование — “Организация работы советской библиотеки” (1960-е гг.). В программе курса, как и в учебнике основоположника этого раздела библиотековедения проф. И. М. Фрумина (“Организация работы советской библиотеки”. — М.: Книга, 1969), отразились два превалирующих принципа. Первый, официальный, согласно которому для освоения частных проблем необходимо изучение глобальных вопросов, поэтому главным в курсе

---

<sup>\*</sup> Библиотечный менеджмент: Программа курса для вузов и колледжей культуры и искусства / М-во культуры РФ; Моск. гос. ун-т культуры; Под общ. ред. В.К. Клюева и И.М. Суловой. — М.: Изд-во Моск. гос. ун-та культуры, 1998. — 24 с.

было управление библиотечным делом. Второй —преувеличение организационного фактора, когда вся управленческая деятельность рассматривалась через призму организации.

В 1970 — 1980-е гг. в программах комплексного курса “Организация и управление библиотечным делом” (с последующей модификацией “Организация, экономика и управление библиотечным делом”), позже — учебной дисциплины “Управление библиотечным делом”, а также во втором издании классического учебника И.М. Фрумина “Библиотечное дело: организация и управление” (М.: Книга, 1980) опять доминировали оба принципа, а управление библиотечным делом стало центральным и самодовлеющим объектом изучения. Такой подход вполне закономерен, поскольку отражал идеологию библиотечной политики того времени.

После устранения иерархических централизованных структур командно-административной системы (приоритетной задачи периода “перестройки” конца 1980-х гг.) на первый план выдвинулась задача созидательная: обретение библиотекой статуса самостоятельного субъекта управления.

Становление конструктивной современной концепции управления связывается многими российскими библиотековедами с библиотечным менеджментом, который характеризуется как интернациональная область знаний и опыта, требующая вдумчивого освоения общих для всех стран принципов и закономерностей эффективного управления библиотечной деятельностью при одновременном сохранении своеобразия не только национального стиля и организации, но и каждого субъекта управления. Важнейшая задача библиотечного менеджмента в нашей стране состоит в том, чтобы включить всю совокупность имеющихся средств в процесс реформ и использовать их. Интеграция России с мировым сообществом предопределяет обогащение отечественной теории управления концепцией менеджмента развитых стран. Например, краеугольный камень зарубежного менеджмента — активизация человеческого фактора при-

---

\*\* Авторы благодарны проф. А.Н. Ванееву (СПбГУКИ) и доц. Ю.Б. Авраевой (ВСГАКИ) за ценные советы и конструк-

обретает исключительную актуальность в современных условиях развития библиотечного дела. Кроме того, подготовка библиотечно-информационных кадров в России должна соответствовать международным образовательным стандартам, предусматривающим, в частности, изучение технологии менеджмента применительно к специфике профессиональной деятельности.

Основные *задачи курса* “Библиотечный менеджмент”: вооружить специальными знаниями, умениями и навыками в области теории и практики профильного управления; раскрыть возможности и перспективы менеджерской деятельности в библиотечно-информационных учреждениях; обучить методам анализа, планирования и мотивации библиотечного труда, управления материальными, финансовыми, технологическими и кадровыми ресурсами библиотеки.

Своеобразие условий формирования отечественного библиотечного менеджмента предопределило некоторые *особенности курса*. Материал структурно соотнесен с основными управленческими функциями (планированием, контролем, организацией и мотивацией) на базе которых образованы тематические комплексы, раскрывающие инновационные подходы и современные достижения в теории и практике управления библиотекой.

*Дисциплина* “Библиотечный менеджмент” *изучается всеми студентами библиотечно-информационных факультетов вузов* в течение трех семестров (по пятилетнему плану МГУКИ — на VI—VIII сем.) по единой программе. Общий объем курса — 86 академических часов (в том числе лекции — 36 час., семинары — 36 час., практические занятия — 14 час.). Важное место отводится самостоятельной работе с документальными и литературными источниками, знакомству с практикой управления конкретными библиотеками.

В качестве форм контроля знаний предусмотрены промежуточные зачет и экзамен, а также итоговый экзамен. Широко используются тестирование, деловые игры, решение управленческих ситуаций и другие активные методы. По

проблематике учебного предмета выполняются две контрольные работы, проводится производственная практика; возможна подготовка курсовых и выпускной дипломной работ.

*Слушателями системы переподготовки и повышения профессиональной квалификации курс "Библиотечный менеджмент" осваивается* в соответствии с реализуемыми учебными планами.

Настоящее **пособие включает тематический план** и базовую программу учебного курса, адаптированные с учетом современного уровня развития дисциплины "Библиотечный менеджмент", последних библиотечковедческих концепций и достижений библиотечно-информационной практики. Авторами использован блочно-модульный принцип построения материала, что позволило акцентировать дидактическую составляющую, интенсифицировать образовательный процесс, придать профильной подготовке опережающий импульс (в частности за счет предоставляемой возможности выбора альтернативных форм взаимодействия педагога с обучающимися). Помещенные в книге методические *разработки семинарских занятий ("круглых столов") и практических заданий, ситуационных задач и деловых игр*, а также *тестов* в русле проблематики курса имеют перспективную направленность, активизируют творческий потенциал и помогают максимально индивидуализировать обучение. Предполагается вариативный подход к их освоению, исходя из поставленных учебных целей, профессиональной подготовки аудитории, тематического плана курса для конкретной специализации и формы обучения, лимита академических часов, учебной базы.

В помощь внеаудиторной работе обучающихся в пособии приводятся *селективные вопросы для самоконтроля, тематика возможных курсовых и дипломных исследований, рекомендательный список* основной и дополнительной литературы.

В качестве приложения включены *справочные материалы*, а также учебно-инновационные *разработки практической Школы библиотечного менеджера*.

Наряду с фундаментальным библиотековедческим курсом "Библиотечный менеджмент", овладение организационно-управленческими, правовыми и экономическими профессиональными знаниями, навыками маркетингового мышления, технологиями фандрейзинга осуществляется в рамках дисциплин специализации и мобильных курсов по выбору. В этой связи некоторые частные вопросы управления библиотечно-информационной деятельностью не получили в нашем пособии детального отражения, чтобы избежать неоправданного дублирования.

Материал данной книги позволяет дидактически интерпретировать ряд специальных учебных изданий: Сулова И.М. "Основы библиотечного менеджмента" (М.: Либерея, 2000); Ключев В.К., Ястребова Е.М., "Маркетинговая ориентация библиотечно-информационной деятельности" (М.: Профиздат, 1999); Сулова И.М. "Менеджер библиотеки: требования к профессии и личности" (М.: Профиздат, 2000); Сулова И.М., Манилова Т.Л. "Управленческий учет в библиотеке" (М.: Профиздат, 2000); Ключев В.К. "Основы инициативной хозяйственной деятельности библиотеки" (М.: Изд-во МГУК; Либерея, 1998).



## ПРИМЕРНЫЙ ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН КУРСА

Наименование разделов и тем	Всего часов	В том числе:		
		лекций	семина- ров	практи- ческих занятий
<i>I</i>	<i>II</i>	<i>III</i>	<i>IV</i>	<i>V</i>
Введение	1	1	—	—
<b>Раздел I. МЕТОДОЛОГИЯ БИБЛИОТЕЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТА</b>				
<i>Тема 1.</i> Эволюция менеджмента и формирование концепции библиотечного менеджмента	6	2	4	—
<i>Тема 2.</i> Основные понятия и категории библиотечного менеджмента	4	2	2	—
<b>Раздел II. УПРАВЛЕНИЕ БИБЛИОТЕЧНЫМ ДЕЛОМ КАК ОТРАСЛЬЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ</b>				
<i>Тема 3.</i> Правовая база управления библиотечным делом	4	2	2	—
<i>Тема 4.</i> Система управления библиотечным делом	4	2	2	—
<b>Раздел III. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ БИБЛИОТЕКОЙ</b>				
<i>Тема 5.</i> Планирование библиотечной работы	6	2	2	2
<i>Тема 6.</i> Маркетинговый подход к управлению библиотекой	6	2	2	2
<i>Тема 7.</i> Контроль как инструмент управления библиотекой	4	2	2	—
<b>Раздел IV. ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ БИБЛИОТЕКОЙ</b>				
<i>Тема 8.</i> Организационное развитие систем управления библиотекой	6	2	2	2
<i>Тема 9.</i> Коллегиальное управление библиотекой	4	2	2	—

<i>I</i>	<i>II</i>	<i>III</i>	<i>IV</i>	<i>V</i>
<i>Тема 10.</i> Методическое обеспечение библиотечной работы	6	2	2	2
<b>Раздел V. КОММУНИКАТИВНЫЕ ПРОЦЕССЫ В УПРАВЛЕНИИ БИБЛИОТЕКОЙ</b>				
<i>Тема 11.</i> Управленческая информационная система в библиотеке	4	2	2	—
<i>Тема 12.</i> Библиотечная статистика	4	2	—	2
<b>Раздел VI. РУКОВОДСТВО КОЛЛЕКТИВОМ БИБЛИОТЕКИ</b>				
<i>Тема 13.</i> Социально-психологические основы управления библиотекой	4	2	2	—
<i>Тема 14.</i> Мотивация как важнейший фактор управления персоналом библиотеки	4	2	2	—
<i>Тема 15.</i> Руководитель библиотеки	6	2	2	2
<b>Раздел VII. РЕСУРСНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БИБЛИОТЕКИ</b>				
<i>Тема 16.</i> Материально-техническая база и финансирование библиотеки	3	1	2	—
<i>Тема 17.</i> Инициативная экономическая деятельность библиотеки	6	2	2	2
<i>Тема 18.</i> Управление трудовыми ресурсами библиотеки	4	2	2	—
<b>Всего по курсу:</b>	<b>86</b>	<b>36</b>	<b>36</b>	<b>14</b>

## ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ КУРСА

### ВВЕДЕНИЕ

Предмет, структура и задачи курса “Библиотечный менеджмент”, его роль и значение в профессиональной подготовке библиотечно-информационных кадров, взаимосвязь с другими курсами.

Междисциплинарный характер менеджмента. Становление профессии библиотечного менеджера.

Методологические и методические аспекты изучения курса, виды и формы занятий, варианты контроля знаний.

### Раздел I. МЕТОДОЛОГИЯ

#### БИБЛИОТЕЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

##### ***Тема 1. ЭВОЛЮЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА И ФОРМИРОВАНИЕ КОНЦЕПЦИИ БИБЛИОТЕЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТА***

Теоретические концепции ведущих западных школ в управлении.

Школа научного управления (1885—1920 гг.): работы Ф.Тэйлора, Ф. и Л. Гилбертов, Г. Ганта; их содержание и значение для становления менеджмента как самостоятельной области научных исследований.

Классическая или административная школа управления (1920—1950 гг.): разработка рациональной системы и структуры управления; А.Файоль и его 14 принципов управления.

Школа человеческих отношений и развитие поведенческих наук (1930 г. — по настоящее время): использование психологии и социологии в совершенствовании управления.

Школа науки управления или количественный подход (1950 г. — по настоящее время); исследование операций и моделей; влияние количественного подхода.

Процессный подход в менеджменте, его содержание и значение.

Системный подход, его содержание и значение в развитии менеджмента; системные концепции; внутренние и внешние переменные в контексте системного подхода.

Ситуационный подход, его содержание и значение. Современные модели управления.

Применение различных концепций менеджмента в реформировании управления библиотечной деятельностью.

*Семинар (4 час.)*

## **Тема 2. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ И КАТЕГОРИИ БИБЛИОТЕЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

Организация, формальные и неформальные организации, сложные организации. Общие характеристики организаций: ресурсы, зависимость от внешней среды, горизонтальное разделение труда.

Менеджер и его функции. Роли руководителя по Г.Минцбергу. Уровни управления. Руководители низового, среднего, высшего звена, специфика их управленческой деятельности. Особенности деятельности женщины-руководителя.

Внутренняя среда организации. Внутренние переменные: цели, структура, задачи, технология; их содержание и значение в процессе управления. Личность в рабочем процессе: способности, предрасположенность и одаренность, потребности, ожидания, восприятие, ценности; организационная культура, рабочая среда; формальные и неформальные группы, групповые нормы; лидерство. Взаимосвязь внутренних переменных.

Внешняя среда: значение, определение, характеристики. Среда прямого воздействия: государственные органы, источники финансирования и комплектования, пользователи. Среда косвенного воздействия: технология, состояние экономики, социокультурные факторы, политические факторы. Факторы международной среды.

*Семинар (2 час.)*

## **Раздел II. УПРАВЛЕНИЕ БИБЛИОТЕЧНЫМ ДЕЛОМ КАК ОТРАСЛЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

### **Тема 3. ПРАВОВАЯ БАЗА УПРАВЛЕНИЯ БИБЛИОТЕЧНЫМ ДЕЛОМ**

Источники правовой регламентации отечественной библиотечно-информационной деятельности: фоновые международные политико-правовые акты (конвенции, договоры и др.), подписанные и/или ратифицированные Россией; Конституция Российской Федерации; федеральные системообразующие (кодексы), межотраслевые, смежные и базовые отраслевые законодательные акты; профильные нормативно-правовые документы (указы Президента РФ, постановления Правительства РФ и др.); региональные библиотечные законы и подзаконные акты; территориальные (муниципальные) и ведомственно-отраслевые нормативные материалы; внутрибиблиотечная (локальная) организационно-правовая документация.

Нормативно-технологическое регулирование библиотечной работы: разноуровневые стандарты.

Рекомендательные документы по библиотечному делу (кодексы, манифесты, заявления и др.) консультативных представительных органов (в частности, советов, совещаний), общественных профессиональных организаций и объединений (обществ, ассоциаций, федераций и пр.).

Формирование и развитие библиотечного права как института информационного права, объединяющего совокупность юридических норм, регулирующих общественные отношения в процессе библиотечной деятельности.

Особенности юридического статуса, правоспособность и правовой режим функционирования российской библиотеки как субъекта права.

Имущественные и финансовые взаимоотношения библиотеки с органами государственной власти различного уровня, ведомствами и иными учредителями (балансодержателями).

*Семинар (2 час.)*

#### **Тема 4. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ БИБЛИОТЕЧНЫМ ДЕЛОМ**

Структура, основные черты, цели и задачи, закономерности и особенности развития библиотечного дела как социально-культурной системы.

Реорганизация управления отечественным библиотечным делом в связи с изменившимися политическими, экономическими и социальными условиями.

Современные принципы управления библиотечным делом: демократизм, децентрализм, деловое партнерство, сочетание территориального и отраслевого управления. Функции и формы управленческой деятельности.

Организация управления российским библиотечным делом. Уровни управления: федеральный (включая отраслевое управление), субъекты Российской Федерации, органы местного самоуправления, администрация библиотеки; их характеристика.

Демократизация управления отечественным библиотечным делом: гласность и учет общественного мнения, повышение роли профессиональных общественных организаций и объединений (обществ, ассоциаций), выборность и отчетность перед коллективом руководителей библиотек, участие коллегиальных органов в управлении библиотечной работой (советы из инициативных сотрудников, заинтересованных читателей, представителей благотворительных

организаций и др.), постоянное изучение интересов и запросов пользователей с целью их полноценного удовлетворения.

Становление системы государственно-общественного управления библиотечным делом Российской Федерации. Ключевые аспекты взаимодействия государственных и общественных структур управления в библиотечной сфере.

Содержание и основные этапы процесса управления библиотечным делом.

Кадровая составляющая управления библиотечным делом. Категории работников управленческого аппарата: руководители, специалисты, технический персонал. Линейные и функциональные руководители, предъявляемые к ним требования. Подбор, расстановка и обучение кадров управления библиотечным делом федерального, регионального и муниципального уровней.

Современная государственная библиотечная политика: характерные черты и приоритетные направления, механизм реализации.

Перспективы совершенствования управления библиотечным делом. Повышение роли общественных структур, дальнейшее развитие государственно-общественного управления. Модификация законодательства в области библиотечного дела. Активное использование достижений науки в сфере управления с учетом специфики библиотечной деятельности. Информатизация библиотечного дела, создание общероссийской информационно-библиотечной компьютерной сети (ЛИБНЕТ).

*Семинар (2 час.)*

### **Раздел III. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ БИБЛИОТЕКОЙ**

#### ***Тема 5. ПЛАНИРОВАНИЕ БИБЛИОТЕЧНОЙ РАБОТЫ***

Сущность, значение, задачи планирования. Кризис системы централизованного директивного планирования.

Стратегическое планирование в библиотеке: определение и значение. Основные этапы стратегического планирования: конкретизация миссии и цели библиотеки; анализ внешней и внутренней среды; выбор стратегии; реализация стратегического плана. Количественные и качественные параметры оценки результатов применения стратегий в библиотеке.

Горизонт планирования работы библиотеки — от стратегии к тактике: долгосрочные, среднесрочные и текущие планы; их особенности, система показателей, значение, взаимосвязь. Прогнозирование как предплановая разработка: сущность, значение, методы, виды.

Библиотека в системе социально-культурного программирования. Современные концепции и организационные принципы подготовки региональных программ. Основные этапы разработки программ: структурированное описание решаемой проблемы, выработка целей и приоритетных направлений программы; развернутое описание стратегии решения проблемы, выбор форм и порядка организации стратегии, оценка эффективности и контроль за реализацией программы.

*Семинар (2 час.)*

*Практическое занятие (2 час.)*

## **Тема 6. МАРКЕТИНГОВЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ БИБЛИОТЕКОЙ**

Этапы эволюции, сущность и тенденции развития современной концепции маркетинга как особого вида системного комплексного управления в конкурентных (рыночных) условиях. Основные понятия, содержание и типы маркетинга. Главные функции маркетинга: аналитическая и управленческая; их характеристика и значение. Возможность использования ведущих маркетинговых принципов и инструментария в практике управления современным отечественным библиотечно-информационным учреждением.



Некоммерческая доминанта библиотечного маркетинга, нацеленность на максимизацию социального эффекта деятельности библиотеки при рациональном использовании необходимых ограниченных ресурсов. Сущностные составляющие библиотечного маркетинга: ориентация на потребности пользователей при одновременном активном воздействии на внутреннюю и внешнюю среду библиотеки.

Функциональные компоненты профильного маркетинга: изучение реальной и потенциальной зоны библиотечного обслуживания, дифференциация потребителей услуг и продукции библиотеки, прогнозирование спроса; организационно-экономический анализ имеющихся ресурсов; определение текущих и перспективных задач, выделение приоритетных направлений деятельности; моделирование базового перечня услуг и библиотечно-информационной продукции; обоснование ценовой политики на дополнительные платные виды обслуживания; формирование оптимальной политики комплектования фонда библиотеки; реклама предоставляемых пользователям услуг и продукции; создание положительной общественной репутации (имиджа) библиотеки.

Роль и формы “паблик рилейшнз” в современной библиотеке. Специфика взаимоотношений российских библиотек с общественностью.

Основные направления и особенности внутреннего маркетинга в отечественной библиотеке.

Виды, методы, этапы и значение маркетинговых исследований в библиотеке. Маркетинговые программы в библиотечной практике.

*Семинар (2 час.)*

*Практическое занятие (2 час.)*

## **Тема 7. КОНТРОЛЬ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ БИБЛИОТЕКОЙ**

Значение и сущность контроля в управлении библиотекой. Отличия современной системы контроля от применявшейся в условиях административно-

командного управления. Организационный, методический и технический аспекты контроля.

Виды (предварительный, текущий, заключительный) и методы (обследование, документальная проверка, экономический анализ, инвентаризация, обобщение результатов) контроля. Внешний и внутренний контроль, возможности их применения.

Основные этапы процесса контроля: определение показателей и выработка критериев, сопоставление с реальными результатами, принятие корректирующих решений.

Принципы конструктивного контроля: установление конкретных стандартов, отказ от чрезмерного контроля, постоянная обратная связь с подчиненными, четкие критерии оценки результатов работы, доступность материала проверок, неформальность проведения контролирующих мероприятий и др. Стратегический характер эффективного контроля.

Управление качеством труда в библиотеке: принципы, факторы обеспечения качества, нормативные требования. Идентификация, стандартизация и сертификация библиотечно-информационных услуг и продукции.

*Семинар (2 час.)*

## **Раздел IV. ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ БИБЛИОТЕКОЙ**

### **Тема 8. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ БИБЛИОТЕКОЙ**

Управленческая функция организации в современном управлении библиотекой. Задачи и сущность организационных структур управления, цели создания. Виды структурных подразделений. Уровни и элементы управления. Требования при построении организационных структур.

Бюрократические организационные структуры в библиотеке: линейная, линейно-штабная, линейно-функциональная. Звенья каждого типа структур, задачи, значение.

Адаптивные организационные структуры: программно-целевая (проектная) структура, матричная структура; области применения, значение.

Централизованные и децентрализованные организации, их возможности, достоинства и недостатки. Реализация централизованной структурной организации в деятельности ЦБС.

Управление библиотечной технологией: циклы, процессы, операции; принципы их реализации. Влияние внешних и внутренних факторов на особенности организации технологических процессов в библиотеке.

*Семинар (2 час.)*

*Практическое занятие (2 час.)*

## **Тема 9. КОЛЛЕГИАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ БИБЛИОТЕКОЙ**

Демократичное коллегиальное (коллективное) управление как эффективное средство достижения стратегических и текущих целей библиотеки.

Важнейшие факторы эффективности коллективного управления: сочетание разного уровня профессионально-квалификационной подготовки сотрудников, обучение персонала современным методам анализа и решения проблем, успешная организация труда библиотечных работников. Влияние временного фактора на возможности коллективного управления библиотекой.

Основа коллективного управления — коллегиальное целеполагание, предоставление коллективу полной информации о поставленных целях, общественный контроль.

Наиболее распространенные формы коллективного управления библиотекой: постоянные и временные советы, комиссии, группы; сфера их деятельности и компетенции.

*Семинар (2 час.)*

## **Тема 10. МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ БИБЛИОТЕЧНОЙ РАБОТЫ**

Сущность, содержание и значение методической работы в библиотечном деле в новой социокультурной и экономической ситуации. Функции методической деятельности: организационная, информационная, научно-исследовательская, педагогическая.

Методическая работа как управление изменениями (инновациями). Виды изменений: радикальные и модифицирующие. Психологические и организационные факторы инновационного процесса. Условия эффективного инновационного процесса: учет существующих психологических установок, использование социально-психологической информации при разработке мероприятий по внедрению новшеств, применение методов активного обучения и т.д.

Реорганизация методических отделов библиотек, совершенствование их организационной структуры. Маркетинговые направления методической деятельности. Методический мониторинг.

Перспективные концепции развития методической деятельности в библиотечно-информационной сфере. Формирование профессиональных консультационных структур — методических центров. Основные формы организации методической работы (консультирование, повышение квалификации и т.д.). Современные виды методических материалов.

*Семинар (2 час.)*

*Практическое занятие (2 час.)*

## Раздел V. КОММУНИКАТИВНЫЕ ПРОЦЕССЫ В УПРАВЛЕНИИ БИБЛИОТЕКОЙ

### **Тема 11. УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ИНФОРМАЦИОННАЯ СИСТЕМА В БИБЛИОТЕКЕ**

Организация системы информационного обеспечения управления библиотекой. Роль и значение АСУ библиотечным делом в управлении.

Управленческие информационные системы (УИС): операционная информационная система, система подготовки и принятия решений, стратегическая информационная система; их роль и значение в современном управлении библиотекой. Функции, выполняемые службой информационного обеспечения управления библиотекой: подготовка отчетных и плановых документов, ведение архива, поддержание экспертных систем для принятия решений и справочной системы руководителя и т.д.

Особенности управленческого учета. Управленческая учетная информация. Сходство и различия управленческого и финансового учета. Организация системы управленческого учета. Эффективный управленческий учет, его составляющие.

Многоаспектность управленческой деятельности, принятие управленческих решений. Факторы, определяющие качество управленческого решения. Классификация управленческих решений: оперативные, тактические и стратегические; индивидуальные и коллективные; организационные и т.д.

Специфика управленческих решений в библиотечно-информационной сфере. Основные функции руководителя в процессе принятия решений.

Методы принятия решений: количественные методы, системный анализ, моделирование.

Модели и их классификация: физические, аналоговые, математические, дескрипторные и т.д.

Прогнозирование в управленческой практике современных российских библиотек. Количественные и качественные методы прогнозирования.

*Семинар (2 час.)*

## **Тема 12. БИБЛИОТЕЧНАЯ СТАТИСТИКА**

Предмет, методы и задачи библиотечной статистики, ее роль в управлении. Разделы библиотечной статистики: статистика библиотечного фонда, статистика библиотечного обслуживания, статистика библиотечной сети, статистика библиотечных кадров.

Организация статистической работы, ее этапы. Статистическое наблюдение, его виды и способы. Учет в библиотеке, виды, формы, методы. Отчетность как форма статистического наблюдения, ее характерные особенности. Специально организованное статистическое наблюдение. План статистического наблюдения, контроль материалов.

Сводка и группировка статистических материалов: задачи, организация, техника. Вторичная группировка. Статистические таблицы. Абсолютные, относительные и средние величины в библиотечной статистике. Выборочный метод, основные виды выборки. Корреляция, ее значение в статистическом анализе. Виды рядов динамики и их роль в анализе. Индексный метод статистического анализа: индексы, их группы и значение.

Современные проблемы и перспективы совершенствования библиотечной статистики в контексте формирования действенной информационной системы в библиотеке.

*Практическое занятие (2 час.)*

## Раздел VI. РУКОВОДСТВО КОЛЛЕКТИВОМ БИБЛИОТЕКИ

### **Тема 13. СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ БИБЛИОТЕКОЙ**

Ориентация современной парадигмы управления на "человеческий фактор". Место психологии управления в библиотечном менеджменте.

Библиотечный коллектив как объект управления, его особенности.

Основные факторы, влияющие на создание оптимального социально-психологического климата в коллективе библиотеки: производственно-бытовые условия, психологическая совместимость сотрудников, система отбора кадров.

Научная организация труда в библиотеке: особенности, основные направления. Разделение труда. Кооперация труда. Нормирование труда. Эргономические требования к организации рабочих мест.

Формальные и неформальные группы в профессиональном коллективе. Групповые нормы и традиции. Служебный этикет.

Управленческое общение, его сущность и значение. Формы управленческого общения в условиях библиотеки: субординационная, служебно-товарищеская, дружеская. Принципы и средства общения.

Психология конфликта. Классификация конфликтов: мотивационные, ролевые, межличностные, межгрупповые и пр. Управление конфликтами в процессе руководства библиотекой. Методы разрешения конфликтных ситуаций в библиотечном коллективе.

***Семинар (2 час.)***

### **Тема 14. МОТИВАЦИЯ КАК ВАЖНЕЙШИЙ ФАКТОР УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ БИБЛИОТЕКИ**

Мотивация как фактор управления личностью. Мотивы и стимулы.

Понятие “мотивация труда”. Формирование мотивов труда: содержательность, общественная полезность, статусные мотивы, мотивы получения материальных благ. Стимулирование труда.

Мотивация персонала и гуманизация труда. Анализ современных концепций мотивации деятельности человека: “теории Х” и “теории Y” (по Д. Макгрегору), развитие последней в “теории Z” (В.Оучи). Разработка и совершенствование комплексной мотивации (“очеловечивание” экономики, преодоление экономического детерменизма, все более полное понимание сути мотивационных механизмов в современном обществе).

Применение прогрессивных концепций мотивации труда в управлении библиотечным коллективом.

***Семинар (2 час.)***

## **Тема 15. РУКОВОДИТЕЛЬ БИБЛИОТЕКИ**

Задачи и сущность деятельности современного руководителя (менеджера) библиотеки.

Профессиональные и личностные качества руководителя: образованность и профессиональная компетентность, способность к саморазвитию; опыт работы; эмоциональная уравновешенность; наличие гуманистических ценностей и четких позитивных личных целей; способность созидательно влиять на окружающих; способность к обучению и воспитанию подчиненных; заинтересованность в инновациях; умение формировать трудовые коллективы. Значение данных качеств для успешного управления библиотекой.

Стили руководства: директивный, демократичный, либеральный, ситуационный, “управленческая решетка”; их достоинства и недостатки. Культура и этика управления.

Методы принятия управленческих решений. Модели поведения и социальная ответственность руководителя библиотеки при принятии управленческих решений.



Научная организация управленческого труда библиотечного менеджера, ее направления. Самоменеджмент руководителя библиотеки.

*Семинар (2 час.)*

*Практическое занятие (2 час.)*

## **Раздел VII. РЕСУРСНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БИБЛИОТЕКИ**

### **Тема 16. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКАЯ БАЗА И ФИНАНСИРОВАНИЕ БИБЛИОТЕКИ**

Экономический микроуровень библиотеки. Профильная терминосистема библиотечной экономики.

Ресурсный комплекс библиотечного учреждения: материально-технические, финансовые и кадровые составляющие.

Материально-техническая база современной библиотеки: общая характеристика, группировка материальных ресурсов; основные и оборотные фонды. Учет и оценка материальных ресурсов.

Фондовооруженность, фондооснащенность, фондообеспеченность как ведущие показатели материально-технической базы библиотеки. Понятия физического и морального износа материальных ресурсов.

Принципы и особенности финансирования российских библиотек. Источники поступления финансовых средств: разноуровневые бюджетные, внебюджетные. Консолидированный бюджет библиотеки.

Смета доходов и расходов библиотеки: характеристика составных частей (сметных статей), группировка расходов. Планирование, формирование и распределение внебюджетных доходов библиотеки.

Экономический анализ ресурсной базы библиотеки: предмет, объекты, цели, методика.

*Семинар (2 час.)*

## **Тема 17. ИНИЦИАТИВНАЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ БИБЛИОТЕКИ**

Сущность и основные черты хозяйственного механизма российской библиотеки.

Инициативная деятельность как важная составляющая современной модели хозяйствования в отечественной библиотечно-информационной сфере, потенциальный канал внебюджетного ресурсного обеспечения отдельных направлений работы библиотеки. Варианты инициативных направлений деятельности библиотеки.

Правомочность руководителя в определении приоритетов саморазвития и выборе легитимных путей альтернативного ресурсного обеспечения библиотеки.

Возможные источники внебюджетных поступлений в библиотеку: реализационные и нереализационные.

Платные услуги (обслуживание) в контексте инициативной деятельности библиотеки: базовые методологические принципы постановки и развития, моделирование перечня (номенклатуры), классификация, перспективные виды. Хозяйственно-договорная деятельность в условиях библиотеки: особенности реализации, варианты договорных (обязательственных) отношений. Библиотечно-информационное предпринимательство: специфика, направления, возможные формы.

Ценообразование в библиотечной практике: алгоритм, калькуляционные статьи и их наполнение, расчетные формулы; ценовое планирование. Ценовой маркетинг и ценовая политика как составные части финансового менеджмента библиотеки.

Нереализационные источники внебюджетной компенсации материальных затрат библиотеки: экономические санкции к пользователям, арендные/субарендные отношения, посреднические акции, кредиты, благотворительное финансирование и др.

Планирование инициативной экономической деятельности (бизнес-планирование). Обеспечение конкурентоспособности библиотеки на основных рынках позиционирования: информационном, образовательном, культурно-досуговом.

*Семинар (2 час.)*

*Практическое занятие (2 час.)*

## **Тема 18. УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ БИБЛИОТЕКИ**

Социально-экономическая основа кадрового менеджмента. Современные тенденции в области работы с персоналом: формализация методов и процедур отбора кадров, разработка научных критериев их оценки, маркетинговый подход к анализу потребностей в управленческом персонале. Усиление роли и стратегической функции управления человеческими ресурсами.

Формирование трудовых ресурсов библиотеки. Кадровое планирование. Подбор и расстановка библиотечного персонала в соответствии с квалификационными требованиями. Штаты и штатное расписание.

Общая характеристика организации оплаты труда в библиотечном деле. Дифференциация в уровнях оплаты труда библиотечных кадров на основе Единой тарифной сетки (ЕТС) работников бюджетной сферы. Поразрядная система оплаты труда в библиотеках. Требования к квалификации при установлении разрядов оплаты библиотечного труда: образовательный ценз, стаж работы, занимаемая должность; отнесение к группам по оплате труда руководителей и т.д.

Экономические методы управления персоналом библиотеки как средство формирования и закрепления позитивной мотивации труда: прямые (материальные) и косвенные (нематериальные) формы.

Развитие трудовых ресурсов библиотеки. Профессиональная ориентация и адаптация. Повышение квалификации кадров. Кадровый контроль. Политика стимулирования, социальная политика.

*Семинар (2 час.)*

## ДИДАКТИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ

### I. Планы семинарских занятий

*("круглых столов")*

Представлены методические разработки 15 семинаров. Последовательность расположения тем соответствует структуре курса:

1. Эволюция теории мирового управления как база формирования концепции библиотечного менеджмента.
2. Формирование концепции библиотечного менеджмента.
3. Правовые основы управления библиотечным делом.
4. Организация и управление библиотечным делом в Российской Федерации.
5. Стратегическое планирование в системе управления библиотечной деятельностью.
6. Теоретические и практические аспекты применения маркетинга в управлении библиотечно-информационной деятельностью.
7. Контроль как функция управления библиотекой.
8. Организационные отношения в системе управления библиотекой.
9. Коллегиальное управление библиотекой.
10. Перспективные концепции методической работы библиотек.
11. Управленческая информационная система в библиотеке.
12. Современный библиотечный менеджер: профессиональные и личностные качества.
13. Социально-психологические подходы к управлению библиотекой.
14. Управление экономическим потенциалом библиотеки.
15. Управление кадровыми ресурсами библиотеки.

## *Семинар 1*

### **Тема: Эволюция теории мирового управления как база формирования концепции библиотечного менеджмента**

#### ***Вопросы для обсуждения:***

1. Подход на основе выделения различных школ менеджмента и его роль в современном управлении
2. Процессный подход и его значение для совершенствования управления библиотечной деятельностью.
3. Системный и ситуационный подходы как интеграционные концепции управления. Их характеристика, роль в развитии науки управления и практики библиотечного менеджмента.
4. Современные тенденции в развитии менеджмента, их учет в управлении библиотекой.

#### ***Литература:***

1. *Сулова И.М.* Основы библиотечного менеджмента: [Учебник] — М.: Либерея, 2000. — С.10—22.
2. *Джерелиевская И.К.* Менеджмент: (История, теория, содержание)// Науч. и техн. б-ки. — 1992. — № 12. — С. 45—58.
3. *Кротова Н.В., Кленнер Е.В.* История мирового менеджмента: Учеб. пособие. — М., 1998. — 92 с.
4. Менеджмент организации: Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 1995. — С. 19—33.
5. *Сулова И.М.* Эволюция менеджмента, или как преодолеть кризис управления библиотечной деятельностью// Библиотековедение: вчера, сегодня, завтра: Сб. науч. тр. / Моск. гос. ун-т культуры; Рос. гос. б-ка; Центр. науч. с.-х. б-ка. — М., 1997. — С. 157—166.

См. также другие профильные источники в Рекомендательном списке литературы, помещенном в последнем блоке дидактических материалов.

## *Семинар 2*

### **Тема: Формирование концепции библиотечного менеджмента**

#### ***Вопросы для обсуждения:***

1. Характеристика проблемной ситуации в области управления библиотечной деятельностью.
2. Анализ дискуссии по вопросам библиотечного менеджмента.
3. Современные типы и модели управления, их применение в библиотечном менеджменте.
4. Объект и предмет библиотечного менеджмента. Значение категорий и понятий менеджмента в реформировании управления библиотечной деятельностью.

#### ***Литература:***

1. *Суслова И.М.* Основы библиотечного менеджмента: [Учебник] — М.: Либерей, 2000. — С. 23—34.
2. *Карташов Н.С.* Магия западных терминов и российские реалии // Библиотека. — 1994. — № 11. — С. 16—23.
3. *Карташов Н.С.* Правомерна ли замена понятий? // Библиотека. — 1995. — № 12. — С. 12—15.
4. *Карташов Н.С.* Управление. Менеджмент. Маркетинг: (О спорных вопросах науки управления библиотечным делом) // Библиотековедение: исследования, история, современность: Сб. науч. ст. / Моск. гос. ун-т культуры. — М., 1995. — С. 131—151.

5. *Клюев В.К., Сулова И.М.* Современная концепция нового вузовского курса «Библиотечный менеджмент» // Науч. и техн. б-ки. — 1994. — № 6. — С. 22—42.
6. *Пашин А.И.* Изменения в обществе и новые принципы управления // Библиотека. — 1997. — № 12. — С. 29—30.
7. *Пашин А.И.* Управление библиотечным делом Российской Федерации: современная концепция: Учеб. пособие / Моск. гос. ун-т культуры. — М., 1998. — С. 28—33.
8. *Пашин А.И.* Уровни, функции и методы управленческой деятельности // Библиотека. — 1998. — № 5. — С. 26—28.
9. *Столяров Ю.Н.* Вернемся к родным истокам, или "детская болезнь" менеджмента в библиотековедении // Науч. и техн. б-ки. — 1998. — № 4. — С. 28—34.
10. *Сулова И.М.* Библиотечный менеджмент: современная концепция управления // Библиотека. — 1995. — № 12. — С. 16—20.
11. *Сулова И.М.* Десятилетие менеджмента и маркетинга в теории и практике библиотек // Науч. и техн. б-ки. — 1996. — № 7. — С. 3—14.
12. *Сулова И.М.* Менеджер библиотеки: требования к профессии и личности: Учеб. пособие. / Моск. гос. ун-т культуры и искусств. — М.: Профиздат; Изд-во Моск. гос. ун-та культуры и искусств, — 2000. — С. 3—4, 7—12.
13. *Сулова И.М.* Научный статус менеджмента // Библиотека. — 1999. — № 11. — С. 34—37.
14. *Сулова И.М.* Что меняется в управлении библиотеками // Библиотековедение. — 1994. — № 1. — С. 42—45.

См. также другие профильные источники в Рекомендательном списке литературы, помещенном в последнем блоке дидактических материалов.



### *Семинар 3*

#### **Тема: Правовые основы управления библиотечным делом**

##### ***Вопросы для обсуждения:***

1. Источники правовой регламентации отечественной библиотечно-информационной деятельности.
2. Международные политико-правовые акты, регулирующие библиотечно-информационную деятельность.
3. Федеральное законодательство в области библиотечного дела и пути его дальнейшего развития.
4. Особенности регионального библиотечного законодательства.
5. Подзаконные акты в области библиотечного дела, их роль и назначение.

##### ***Литература:***

1. Конституция Российской Федерации: Принята всенародным голосованием 12 дек. 1993 г. — М.: Юр. лит., — 1993. — 64 с. (Имеются другие издания); Библиотека и закон: Справочник. Вып. 1. — М.: Либеря, 1996. — С. 10 — 16 (извлечение).
2. Основы законодательства Российской Федерации о культуре: Закон РФ от 9 окт. 1992 г. № 3612—1 // Рос. газ. — 1992. — 17 нояб.; Ведомости Съезда нар. депутатов РФ и Верховного Совета РФ. — 1992. — № 46.— Ст. 2615; Библиотека и закон: Справочник. Вып. 1. — М.: Либеря, 1996. — С. 17—37.
3. О библиотечном деле: Федеральный закон от 29 дек. 1994 г. № 78—ФЗ // Рос. газ. — 1995. — 17 янв.; Собр. законодательства РФ. — 1995. — № 1. — Ст. 2; Библиотека. — 1995.— № 3.— С. 41—48; Библиотековедение. — 1995.

— № 1. — С. 3—17; Библиотека и закон: Справочник. Вып. 1. — М.: Либеря, 1996. — С.42—52.

4. Об обязательном экземпляре документов: Федеральный закон от 29 дек. 1994 г. № 77—ФЗ // Рос. газ. — 1995. — 17 янв.; Собр. законодательства РФ. — 1995. — № 1. — Ст. 1; // Библиотека и закон: Справочник. Вып. 1. — М.: Либеря, 1996 — С. 53—63.

5. Положение об основах хозяйственной деятельности и финансирования организаций культуры и искусства: Утв. Постановлением Правительства РФ от 26 июня 1995 г. № 609 // Собр. законодательства РФ. — 1995. — № 28. — Ст. 2670; Библиотека и закон: Справочник. Вып. 1. — М.: Либеря, 1996 — С. 122—128.

6. Проект Федерального закона «О внесении изменений и дополнений в Федеральный закон «О библиотечном деле» // Библиотека. — 1999. — № 9. — С. 6—7.

7. *Бойкова О.* Система норм, правил и стандартов: [О системе и механизмах правового регулирования библиотечной деятельности] // Библиотека. — 2000. — № 8. — С. 10—12.

8. *Гениева Е.Ю.* Правовые аспекты деятельности отечественных библиотек и международная практика. // Библиотека. — 1996. — № 9. — С. 23—26.

9. *Гриханов Ю.А.* Законы о библиотечном деле в действии: проблемы реализации и развития // Библиотека и закон: Справочник. Вып. 1. — М.: Либеря, 1996. — С. 99—106.

10. *Гриханов Ю.А.* Новые рубежи библиотечного законодательства в России и странах Содружества Независимых Государств // Науч. и техн. б-ки. — 2000. — № 1. — С. 65—69.

11. *Гриханов Ю.А.* Правовое регулирование библиотечно-информационной деятельности как основа международного библиотечного сотрудничества // Науч. и техн. б-ки. — 1998. — № 1. — С. 44—51.

12. *Гриханов Ю.А.* Правовое регулирование библиотечной деятельности в субъектах Российской Федерации // Библиотека и закон: Справочник. Вып. 2. — М.: Либеря, 1997. — С.51—61.
13. *Гриханов Ю.А.* Проблемы регионального библиотечного законодательства в России // Науч. и техн. б-ки. — 1999. — № 1. — С. 80—83.
14. *Гриханов Ю.А.* Совершенствованию нет предела: Библиотечное дело должно развиваться // Библиотека. — 1999. — № 8 — С. 6—9.
15. *Егоров В.* Законодательная база — основа развития // Библиотека. — 2000. — № 2. — С. 6—8.
16. *Клюев В.К.* Правовое поле хозяйственной деятельности библиотеки // Библиотека и закон: Справочник. Вып. 2. — М.: Либеря, 1997. — С. 138—181.
17. *Клюев В.К.* Российская библиотека: правовой режим функционирования в условиях рынка: Учеб. пособие для вузов культуры и искусства / М-во культуры РФ; Рос. ин-т переподготовки работников искусства, культуры и туризма; Моск. гос. ун-т культуры. — М., 1996. — 73 с.
18. *Клюев В.К.* Формирование правового поля профессии // Библиотека. — 2000. — № 11. — С. 45—46.
19. *Кузьмин Е.И.* Библиотечная Россия на рубеже тысячелетий. Государственная политика и управление библиотечным делом: смена парадигмы: Моногр. — М.: Либеря, 1999. — 224 с.
20. *Кузьмин Е.И.* Государственная информационная политика и библиотеки: к проблеме взаимодействия // Науч. и техн. б-ки. — 2001. — № 1. — С. 27—46.
21. *Пашин А.* Совершенствовать правовую базу отрасли // Библиотека. — 1999. — № 12. — С. 9—11.
22. *Пашин А.И.* Управление библиотечным делом Российской Федерации: современная концепция: Учеб. пособие. / Моск. гос. ун-т культуры. — М., 1998. — С. 12—28.

23. *Фирсов В.Р.* Государственное законодательное регулирование деятельности библиотек: Моногр. / Рос. нац. б-ка. – СПб., 2000. — 256 с.

24. *Фирсов В.Р.* Культурная политика Европейского сообщества: нормативное обеспечение деятельности библиотек // Библиотековедение. — 2001. — № 2. — С. 8—12.

25. *Фирсов В.Р.* Правовое обеспечение процессов формирования и использования информационных ресурсов библиотек // Библиотековедение. — 1999. — № 4—6. — С.35—39.

26. *Фирсов В.Р.* Формирование территориального библиотечного законодательства в России // Библиотека и закон: Справочник. Вып. 8. — М.: Либерея, 2000. – С. 186—196.

См. также другие профильные источники в Рекомендательном списке литературы, помещенном в последнем блоке дидактических материалов.

#### *Семинар 4*

#### **Тема: Организация и управление библиотечным делом в Российской Федерации**

#### **ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ:**

1. Необходимость реорганизации управления библиотечным делом в нашей стране в связи с изменившимися политическими, экономическими и социальными условиями.
2. Современные принципы управления библиотечным делом.
3. Структура управления российским библиотечным делом, уровни управления и их характеристика.

4. Роль добровольных профессиональных библиотечных обществ и ассоциаций в управлении библиотечным делом. Формирование государственно-общественной системы управления библиотечным делом России.

5. Библиотечная политика как основа управления библиотечным делом.

6. Пути совершенствования управления отечественным библиотечным делом.

### *Литература:*

1. *Пашин А.И.* Управление библиотечным делом Российской Федерации: современная концепция: Учеб. пособие / Моск. гос. ун-т культуры. — М., 1998. — 96 с.

2. *Карташов Н.С., Скворцов В.В.* Общее библиотековедение.: Учебник в 2-х ч. Часть 2. Карташов Н.С. Общая теория библиотечного дела / Моск. гос. ун-т культуры. — М.: Изд-во Моск. гос. ун-та культуры, 1997. — С. 215—250.

3. *Карташов Н.С.* Региональная библиотечная политика: системный подход // Библиотека. — 1997. — № 11. — С. 20—22.

4. *Клюев В.К.* Формирование общественных структур управления библиотечным делом Российской Федерации: Лекция / Моск. гос. ин-т культуры. — М., 1992. — 40 с.

5. *Кузьмин Е.И.* Библиотеки и государственная библиотечная политика: новые задачи и новые рубежи интеграции // Библиотековедение — 1999. — № 4—6. — С. 4—19; То же // Библиотека. — 1999. — № 8. — Спец. вкладка. — С. 9—17.

6. *Кузьмин Е.И.* Библиотечная Россия на рубеже тысячелетия. Государственная политика и управление библиотечным делом: смена парадигмы: Моногр. — М.: Либерея, 1999. — 224 с.

7. Кузьмин Е.И. Модернизация и сотрудничество библиотек. Приоритеты государственной политики Министерства культуры России // Библиотека. — 1997. — № 9. — С. 29—36.

8. Кузьмин Е.И. Приоритеты государственной политики России в сфере библиотечного дела // Библиотека. — 1996. — № 8. — С. 4—15.

9. Манилова Т. Меняются правила игры: Реформирование муниципальных библиотек // Библиотека. — 1999. — № 12. — С. 18—20. [О гос. нормативном регулировании библиотечно-информационной деятельности].

10. Пашин А.И. Изменения в обществе и новые принципы управления // Библиотека. — 1997. — № 12. — С. 29—30.

11. Фенелонов Е.А. Управление общедоступными библиотеками в современной России: Пособие в помощь самообразованию библиотечных работников. / Рос. гос. б-ка; Под ред. Ю.А. Гриханова. — М. 1997. — 176 с.

См. также другие профильные источники в Рекомендательном списке литературы, помещенном в последнем блоке дидактических материалов.

### *Семинар 5*

#### **Тема: Стратегическое планирование в системе управления библиотечной деятельностью**

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Значение стратегического планирования в управлении библиотекой, отличие стратегического планирования от перспективного.

2. Главные этапы стратегического планирования, их характеристика с учетом специфики библиотеки.

3. Условия реализации выбранной стратегии — стратегического плана библиотеки.

4. Роль библиотеки в социально-культурном программировании.

### *Литература:*

1. *Сулова И.М.* Основы библиотечного менеджмента: [Учебник]. — М.: Либерия, 2000. — С. 67—77.
2. *Дивинский В.Б.* Эволюция стратегического управления библиотечной деятельностью // Науч. и техн. б-ки. — 1999. — № 10. — С. 16—25.
3. *Куштанина Л.И.* Перспективное планирование: актуализация проблемы // Библиотековедение. — 1996. — № 2. — С. 20—28.
4. *Лайн М.* Взаимоотношения управления качеством и стратегического планирования // Науч. и техн. б-ки. — 1995. — № 4. — С. 12—20.
5. *Лайн М.* Стратегическое планирование в национальных библиотеках // Библиотека. — 1992. — № 3/4. — С. 51—52.
6. *Скворцов Б.К.* О путях развития отечественного социокультурного программирования // Библиотека и регион: Науч.-инф. сб. Вып. 1 / Рос. гос. б-ка. — М., 1995. — С. 7—22.
7. Стратегическое планирование в библиотеке: теория и практика (по зарубежным источникам): Науч.-реф. сб. / Рос. гос. б-ка; Сост. и науч. ред. Л.И. Куштанина. — М.: Пашков дом, 1999. — 144 с.
8. *Тюлина Н.И.* Стратегическое планирование как метод управления библиотекой // Библиотековедение. — 1994. — № 1. — С. 17—27.
9. *Чернякова Ю.Ф.* Стратегическое планирование в национальных библиотеках: специфика и перспективы // Библиотековедение. — 2000. — № 5. — С. 16—21.
10. *Чернякова Ю.Ф.* Стратегическое планирование в ЦБС // Библиотека. — 1997. — № 11. — С. 23—26.
11. *Ястребова Е.М.* Стратегический менеджмент и стратегическое планирование для библиотек: исторический экскурс, цели и сущность: Лекция / Моск. гос. ун-т культуры. — М., 1998. — 54 с.

См. также другие профильные источники в Рекомендательном списке литературы, помещенном в последнем блоке дидактических материалов.

### *Семинар 6*

#### **Тема: Теоретические и практические аспекты применения маркетинга в управлении библиотечно-информационной деятельностью**

#### ***Вопросы для обсуждения:***

1. Сущность, принципы и приоритеты библиотечного маркетинга.
2. Основные типы и виды маркетинга в библиотечно-информационной сфере.
3. Главные компоненты маркетингового комплекса библиотеки.
4. Маркетинговые библиотечные исследования, их роль в управленческой стратегии и тактике.
5. Структура и требования к службе маркетинга российской библиотеки.

#### ***Литература:***

1. *Сулова И.М.* Основы библиотечного менеджмента: [Учебник]. — М.: Либерия, 2000. — С. 40—65.
2. *Клюев В.К., Ястребова Е.М.* Маркетинговая ориентация библиотечно-информационной деятельности. (Маркетинг в системе управления библиотекой): Учеб. пособие / Под общ. ред. В.К. Клюева. — М.: Профиздат; Изд-во Моск. гос. ун-та культуры и искусств, 1999. — 144 с.
3. *Борхардт П. и др.* Концепция маркетинга для публичных библиотек / Науч.-внедренческий центр "БиблиоМаркет". М., 1993. — 144 с.



4. Бизнес-план в научно-технических библиотеках: (Рек). /ГПНТБ России; Сост.: К.М. Ключникова, Т.И. Семенихина. — М., 1997. — 32 с.
5. *Бутенко И.А.* Как провести прикладное исследование?: Пособие для библиотекаря / Рос. гос. дет. б-ка; Рос. ин-т культурологии. — М., 1994. — 96 с.
6. *Бутенко И.А., Колегаева С.Д.* Диагностические исследования в библиотеках // Библиотековедение. — 1998. — № 6. — С. 3—14.
7. *Власова Л.И.* Маркетинг в научно-технической библиотеке // Университетская книга. — 1999. — № 5. — С. 33—34.
8. *Герасимова Л.Н.* Маркетинговое управление: информационно-документационные ресурсы: Учеб. пособие / Моск. гос. ун-т культуры и искусств. — М., 2000. — 190 с.
9. *Герасимова Л.Н., Кокойкина О.Н.* Маркетинг в библиотеке: Учеб. пособие. — М.: Изд-во Моск. гос. ун-та культуры. — 1993. — 64 с.
10. *Зун Л. Ван.* "Помните, у Вас есть конкурент": Маркетинговый анализ — основа стратегии выживания библиотеки // Библиотека. — 1996. — № 4. — С. 73—75.
11. *Карташов Н.С.* Выяснить причину — значит понять явление: Факторный анализ как метод исследования // Библиотековедение. — 2000. — № 3. — С. 66—67.
12. *Клюев В.К.* Основы инициативной хозяйственной деятельности библиотеки: Учеб. пособие. — М.: Изд-во Моск. гос. ун-та культуры, 1998. — С. 11—24.
13. *Клюев В.К.* Связи с общественностью: библиотечный вариант // Библиогр. — 2000. — № 1. — С. 40—43.
14. *Клюев В.К.* Современная библиотека: Финансово-экономические аспекты деятельности: Практ. пособие / Науч.-внедренческий центр «Библио-Маркет». — М., 1993. — С. 58—68.

15. *Крестина Е.Л.* Маркетинг в Государственной публичной исторической библиотеке // Сов. библиотековедение. — 1992. — № 5—6. — С. 60—64.
16. *Кузнецова Т.Я.* Библиотечно-информационный рынок: проблемы сегментации и диагностика // Мир б-к сегодня. — 1995. — Вып. 1. — С. 3—17.
17. Маркетинг — современная концепция управления библиотекой: Науч.-реф. сб. / Рос. гос. б-ка; Сост. и отв. за вып. С.Д. Колегаева. — М., 1994. — 148 с.
18. *Петч П.* Анализ сильных и слабых сторон деятельности библиотеки // Науч. и техн. б-ки. — 1994. — № 10. — С. 70—79.
19. *Рокицкая Э.Е.* Поиск, анализ и синтез информации для маркетинговых исследований // Мир библиогр. — 1998. — № 6. — С. 66—68.
20. *Суслова И.М.* Десятилетие менеджмента и маркетинга в теории и практике библиотек: Полемические размышления. // Науч. и техн. б-ки. — 1996. — № 7. — С. 3—14.
21. Формирование рыночных отношений в библиотечном деле: Сб. науч. тр. / Рос. гос. б-ка. — М., 1995. — 231 с.
22. *Чачко А.С.* Маркетинговый подход как катализатор трансформации современной библиотеки // Науч. и техн. б-ки. — 2000. — № 9. — С. 55—60.

*См. также другие профильные источники в Рекомендательном списке литературы, помещенном в последнем блоке дидактических материалов.*

### *Семинар 7*

#### **Тема: Контроль как функция управления библиотекой**

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Сущность контроля и его значение в управлении библиотекой.
2. Отличие современной системы контроля от применявшейся в условиях командно-административного управления.

3. Виды и методы контроля, актуальные для библиотечной практики.
4. Основные принципы современного контроля и его этапы.
5. Варианты корректирующих действий по результатам контроля.

### ***Литература:***

1. *Сулова И.М.* Основы библиотечного менеджмента: [Учебник]. — М.: Либерей, 2000. — С. 85—95.
2. *Пашин А.И.* Управление библиотечным делом Российской Федерации: современная концепция: Учеб. пособие / Моск. гос. ун-т культуры. — М., 1998. — С. 38—43.
3. *Сулова И.М.* Менеджер библиотеки: требования к профессии и личности: Учеб. пособие / Моск. гос. ун-т культуры и искусств. — М.: Профиздат; Изд-во Моск. гос. ун-та культуры и искусств, 2000. — С. 16—19.
4. *Сулова И.М., Манилова Т.Л.* Управленческий учет в библиотеке: Учеб. пособие / Моск. гос. ун-т культуры и искусств. — М.: Профиздат; Изд-во Моск. гос. ун-та культуры и искусств, 2000. — 128 с.

См. также другие профильные источники в Рекомендательном списке литературы, помещенном в последнем блоке дидактических материалов.

### ***Семинар 8***

#### **Тема: Организационные отношения в системе управления библиотекой**

#### ***Вопросы для обсуждения:***

1. Понятие "организация" и ее функции.
2. Задачи и сущность организационных структур управления, цели их создания, требования к построению.

3. Бюрократические организационные структуры в библиотеке, их разновидности, задачи и назначение.
4. Адаптивные организационные структуры, их отличие от бюрократических, области применения в библиотеке.
5. Централизованные и децентрализованные типы организации, их достоинства и недостатки с учетом специфики библиотечной деятельности.
6. Реализация централизованной структурной организации в условиях ЦБС.

***Литература:***

1. *Сулова И.М.* Основы библиотечного менеджмента: [Учебник]. — М.: Либерей, 2000. — С. 28, 119—131.
2. *Демьяненко Н.* Как мы реформировали систему управления // Библиотека. — 1999. — № 6. — С. 39—43.
3. *Сулова И.М.* Этапы централизации: опыт исторического анализа и определение перспектив // Библиотека. — 1997. — № 5. — С. 42—46.
4. *Фенелонов Е.А.* Управление общедоступными библиотеками в современной России: Пособие в помощь самообразованию библиотечных работников. / Рос. гос. б-ка; Под ред. Ю.А. Гриханова. — М., 1997. — С. 42—51.
5. *Фрумин И.М.* Библиотечное дело: Организация и управление: Учебник. — М.: Книга, 1980. — С.71—85.
6. *Чернякова Ю.Ф.* Помеха ли современным технологиям нынешняя структура управления ЦБС? // Библиотека. — 1997. — № 7. — С. 25—26; № 8. — С. 23—24.

См. также другие профильные источники в Рекомендательном списке литературы, помещенном в последнем блоке дидактических материалов.

## *Семинар 9*

### **Тема: Коллегиальное управление библиотекой**

#### ***Вопросы для обсуждения:***

1. Демократическое коллегиальное управление библиотечной работой как эффективное средство достижения поставленных целей.
2. Основные формы коллегиального (коллективного) управления библиотекой.
3. Факторы, способствующие эффективности коллегиального управления библиотечной деятельностью.
4. Ключевые принципы коллегиального управления библиотекой.
5. Перспективы развития коллегиального управления библиотекой на современном этапе.

#### ***Литература:***

1. *Суслова И.М.* Основы библиотечного менеджмента: [Учебник]. — М.: Либерия, 2000. — С. 137—141.
2. Библиотечный коллектив: формирование и управление: Учеб. пособие / С-Петербург. гос. акад. культуры; Науч. ред. А.Н. Ванеев. — СПб., 1996. — 60 с.
3. *Ванеев А.Н.* Новое в отечественной теории управления библиотеками // Управление библиотекой: новые идеи и практические решения: Сб. науч. тр. Вып. 1. / Рос. гос. б-ка. — М., 1995. — С. 20—34.
4. *Клюев В.К.* Формирование общественных структур управления библиотечным делом Российской Федерации: Лекция / Моск. гос. ин-т культуры. — М., 1992. — 40 с.
5. *Пашин А.И.* Изменения в обществе и новые принципы управления // Библиотека. — 1997. — № 12. — С. 29—30.

6. Сулова И.М. Менеджер библиотеки: требования к профессии и личности: Учеб. пособие / Моск. гос. ун-т культуры и искусств. — М.: Профиздат; Изд-во Моск. гос. ун-та культуры и искусств, 2000. — С.16—26, 64—84.

7. Сулова И.М. Плюсы коллективного управления // Науч. и техн. б-ки. — 1994. — № 11. — С. 51—59.

См. также другие профильные источники в Рекомендательном списке литературы, помещенном в последнем блоке дидактических материалов.

### *Семинар 10*

#### **Тема: Перспективные концепции методической работы библиотек**

#### ***Вопросы для обсуждения:***

1. Сущность и содержание методической работы в библиотечном деле в новой социокультурной и экономической ситуации.
2. Методическая работа как управление изменениями (инновационными процессами) в библиотечной практике.
3. Маркетинговые направления методической деятельности библиотек.
4. Основные формы организации методической работы в условиях библиотеки.
5. Совершенствование организационной структуры методических служб библиотек. Перспективы формирования профессиональных консультационных центров библиотечной деятельности (управленческого консультирования).

### *Литература:*

1. *Сулова И.М.* Основы библиотечного менеджмента: [Учебник]. — М.: Либерия, 2000. — С. 148—163.
2. *Ванеев А.Н.* Методическое обеспечение библиотечной деятельности: Учеб. пособие / С.-Петербург. гос. ун-т культуры и искусств. — М.: Профиздат, 2000. — 140 с.
3. *Бачалдин Б.Н.* Научно-методические службы: состояние и перспективы // Науч. и техн. б-ки. — 1994. — № 10. — С. 22—44.
4. *Бачалдин Б.Н.* Не растерять профессионализм // Библиотека. — 1996. — № 1. — С. 41—43.
5. *Ванеев А.Н.* Нужно ли библиотекам методическое руководство? // Науч. и техн. б-ки. — 1999. — № 8. — С. 4—14.
6. *Гриханов Ю.А.* Содействие и рекомендация — единственно возможный стиль работы // Библиотека. — 1996. — № 6. — С. 13—14.
7. *Дрешер Ю.Н., Ключенко Т.И.* К вопросу о приоритетах в деятельности методической службы // Науч. и техн. б-ки. — 2001. — № 1. — С. 94—100.
8. *Свиридова С. М.* Традиции и творческий поиск в методической работе // Библиотековедение. — 1994. — № 3(6). — С. 70—77.
9. *Сулова И.М.* Методическая работа библиотек: перспективные концепции: Учеб. пособие / Моск. гос. ун-т культуры. — М., 1995. — 48 с.
10. *Сулова И.М.* Методическая работа в поисках будущего // Библиотека. — 1998. — № 1. — С. 36—38.
11. *Фенелонов Е.А.* Управление общедоступными библиотеками в современной России: Пособие в помощь самообразованию библиотечных работников / Рос. гос. б-ка; Под ред. Ю.А. Гриханова — М., 1997. — С. 51—61.
12. *Фирсов В.Р.* В сфере интересов — новации практиков // Библиотека. — 1998. — № 5. — С. 36—38.

См. также другие профильные источники в Рекомендательном списке литературы, помещенном в последнем блоке дидактических материалов.

### *Семинар 11*

#### **Тема: Управленческая информационная система в библиотеке**

#### ***Вопросы для обсуждения:***

1. Организация информационного обеспечения управления библиотекой.
2. Управленческие информационные системы, их классификация, роль в библиотечном менеджменте.
3. Управленческий учет как важный элемент внутрибиблиотечной информационной системы.
4. Особенности управленческих решений в библиотечно-информационной сфере, их дифференциация.

#### ***Литература:***

1. *Суслова И.М.* Основы библиотечного менеджмента: [Учебник]. — М.: Либерейя, 2000. — С. 165—176; 191—197.
2. *Суслова И.М., Манилова Т.Л.* Управленческий учет в библиотеке: Учеб. пособие / Моск. гос. ун-т культуры и искусств. — М.: Профиздат; Изд-во Моск. гос. ун-та культуры и искусств, 2000. — С. 7—46.
3. *Карташов Н.С.* Слагаемые управленческого решения // Библиотека. — 1996. — № 7. — С. 30—32.
4. *Клюев В.К., Ястребова Е.М.* Маркетинговая ориентация библиотечно-информационной деятельности. (Маркетинг в системе управления библиотекой): Учеб. пособие для вузов и колледжей культуры и искусств / Под



общ. ред. В.К. Клюева. — М.: Профиздат; Изд-во Моск. гос. ун-та культуры и искусств, 1999. — С. 40—48.

5. *Пашин А.И.* Управление библиотечным делом Российской Федерации: современная концепция: Учеб. пособие / Моск. гос. ун-т культуры. — М., 1998. — С. 60—63.

6. *Сулова И.М.* Принятие решений // Науч. и техн. б-ки. — 1995. — № 3. — С. 53—62.

7. *Сулова И.М.* Методы принятия решений // Науч. и техн. б-ки. — 1995. — № 4. — С. 40—50.

*См. также другие профильные источники в Рекомендательном списке литературы, помещенном в последнем блоке дидактических материалов.*

## *Семинар 12*

**Тема: Современный библиотечный менеджер: профессиональные и личностные качества**

### ***Вопросы для обсуждения:***

1. Задачи и сущность деятельности современного руководителя (менеджера) библиотеки.
2. Различия профессионального и должностного подхода к деятельности библиотечного менеджера.
3. Профессиональные и личностные требования к руководителю, их значение для успешной организации работы библиотеки.
4. Самоменеджмент руководителя библиотеки, его основные направления.
5. Стили руководства библиотечным коллективом, использование эффективных подходов в менеджменте.

### *Литература:*

1. *Сулова И.М.* Основы библиотечного менеджмента: [Учебник]. — М.: Либерия, 2000. — С. 199—208.
2. *Сулова И.М.* Менеджер библиотеки: требования к профессии и личности: Учеб. пособие / Моск. гос. ун-т культуры и искусств. — М.: Профиздат; Изд-во Моск. гос. ун-та культуры и искусств, 2000. — 136 с.
3. *Вудкок М., Френсис Д.* Раскрепощенный менеджер: Для руководителя-практика: Пер. с англ. — М.: Дело, 1991. — 320 с.
4. *Пашин А.И.* Управление библиотечным делом Российской Федерации: современная концепция: Учеб. пособие / Моск. гос. ун-т культуры. — М., 1998. — С. 72—78, 81—82.
5. *Сулова И.М.* Библиотечный менеджер: требования к личности // Науч. и техн. б-ки. — 1993. — № 7. — С. 32—43.
6. *Сулова И.М.* Методы руководства // Науч. и техн. б-ки. — 1994. — № 2. — С. 3—10.
7. *Сулова И.М.* Стиль как управленческое поведение менеджера // Науч. и техн. б-ки. — 1994. — № 3. — С. 13—20.
8. *Ястребова Е.М.* Культура современного руководителя: (Постановка проблемы) // Библиотековедение. — 1995. — № 6. — С. 52—59.

См. также другие профильные источники в Рекомендательном списке литературы, помещенном в последнем блоке дидактических материалов.

## *Семинар 13*

### **Тема: Социально-психологические подходы к управлению библиотекой**

#### ***Вопросы для обсуждения:***

1. Основные факторы, влияющие на создание оптимального социально-психологического климата в коллективе библиотеки.
2. Формальные и неформальные группы в библиотечном коллективе, роль руководителя в управлении неформальными группами.
3. Конфликты в библиотечном коллективе, их классификация; управление конфликтами со стороны руководства библиотеки.
4. Применение прогрессивных концепций мотивации в управлении персоналом библиотеки.

#### ***Литература:***

1. *Сулова И.М.* Основы библиотечного менеджмента: [Учебник]. — М.: Либерея, 2000. — С. 209—217, 224—231.
2. *Сулова И.М.* Менеджер библиотеки: требования к профессии и личности: Учеб. пособие / Моск. гос. ун-т культуры и искусств. — М.: Профиздат; Изд-во Моск. гос. ун-та культуры и искусств, 2000. — С. 64—76, 93—108.
3. *Пашин А.И.* Управление библиотечным делом Российской Федерации: современная концепция: Учеб. пособие/ Моск. гос. ун-т культуры. — М., 1998. — С. 41, 75—76, 78—81.
4. *Сулова И.М.* Менеджер и коллектив // Науч. и техн. б-ки. — 1994. — № 4. — С. 21—31.
5. *Сулова И.М.* Управление конфликтами // Науч. и техн. б-ки. — 1994. — № 5. — С. 23—31.

*См. также другие профильные источники в Рекомендательном списке литературы, помещенном в последнем блоке дидактических материалов.*

#### *Семинар 14*

#### **Тема: Управление экономическим потенциалом библиотеки**

#### ***Вопросы для обсуждения:***

1. Ресурсный комплекс современной отечественной библиотеки: основные компоненты, особенности, взаимосвязь.
2. Принципы финансирования российских библиотек, специфика консолидированного библиотечного бюджета.
3. Библиотечная микроэкономика: теоретико-прикладные аспекты.
4. Инициативная экономическая деятельность как важный потенциальный канал внебюджетного ресурсного обеспечения работы библиотеки: возможные направления и эффективные формы.

#### ***Литература:***

1. *Клюев В.К.* Основы инициативной хозяйственной деятельности библиотеки: Учеб. пособие для вузов культуры и искусства. – М.: Изд-во Моск. гос. ун-та культуры, 1998. — 136 с.
2. *Бойкова О.Ф., Клюев В.К.* Платные услуги библиотеки в контексте рыночных отношений //Формирование рыночных отношений в библиотечном деле: Сб. науч. тр. / Рос. гос. б-ка. —М., 1995. — С. 48—73.
3. *Бубекина Н.В.* Экономические аспекты деятельности библиотек на современном этапе: Метод. пособие. — М.: Либерия, 1999. — 88 с.

4. *Варьяш И.Н., Клюев В.К.* Легитимные источники самофинансирования // Библиотека. — 1997. — № 5. — С. 27—30.
5. *Евстигнеева Я.Э.* Источники внебюджетного финансирования библиотек // Библиотековедение. — 1996. — № 4/5. — С. 111—117.
6. Инициативная деятельность библиотеки: платная интеллектуальная продукция: Науч.-практ. пособие /Рос. гос. б-ка; Авт. кол.: О.Ф. Бойкова, И.В. Касюк, В.К. Клюев, С.Д. Коллегаева; Науч. ред. В.К. Клюев. — М.: Пашков дом, 1999. — 262 с. — (Сер.: "Настол. кн. библиоменеджера". Вып. 3).
7. Инициативная деятельность библиотеки: платные услуги и обслуживание: Науч.-практ. пособие /Рос. гос. б-ка; Авт. кол.: О.Ф. Бойкова, И.В. Касюк, В.К. Клюев, С.Д. Коллегаева; Науч. ред. В.К. Клюев. — М., 1996. — 204 с. — (Сер.: "Настол. кн. библиоменеджера". Вып. 2).
8. *Клюев В.К.* Библиотечная микроэкономика (методология, менеджмент, маркетинг, дидактика) // Библиотековедение. — 2000. — № 1. — С. 28—35.
9. *Клюев В.К.* Дополнительное ресурсное обеспечение библиотеки // Библиогр. — 2000. — № 5. — С. 75—77.
10. *Клюев В.К.* Современная библиотека: Финансово-экономические аспекты деятельности: Практ. пособие /Науч.-внедренческий центр "Библио-Маркет". — М., 1993. — 144 с.
11. *Клюев В.К.* Экономика библиотеки в актуальных рыночных понятиях: (Опыт терминолог. и теоретико-прикладного осмысления): [Моногр.]: В 2 ч. / Ин-т повышения квалификации информ. работников; Моск. гос. ун-т культуры. — М., 1997. — 172 с.
12. Куликова Л.В., Могилевер Н.В. Управление и экономика библиотек в переходный период (Материалы для руководителей б-к) / Рос. нац. б-ка. — СПб., 1995. — 152 с.
13. Управление финансовыми ресурсами библиотеки: Науч.-реф. сб. / Рос. гос. б-ка; Сост. С.Д. Коллегаева. — М., 1994. — 139 с.

14. Экономико-правовые аспекты функционирования библиотеки: Науч.-практ. пособие / Рос. гос. б-ка; Авт. кол.: В.К. Ключев, С.Д. Колегаева, Б.В. Суник; Науч. ред. В.К. Ключев. — М., 1994. — 184 с. — (Сер.: "Настол. кн. библиоменеджера". Вып. 1.).

См. также другие профильные источники в Рекомендательном списке литературы, помещенном в последнем блоке дидактических материалов.

### *Семинар 15*

#### **Тема: Управление кадровыми ресурсами библиотеки**

#### ***Вопросы для обсуждения:***

1. Современные тенденции в области работы с библиотечными кадрами.
2. Принципы формирования кадровых ресурсов библиотеки.
3. Особенности организации и оплаты библиотечного труда.
4. Экономические методы управления персоналом библиотеки.
5. Основные направления развития трудовых ресурсов библиотеки.

#### ***Литература:***

1. Сулова И.М. Основы библиотечного менеджмента: [Учебник]. — М.: Либерия, 2000. — С. 96—117.
2. Библиотечный коллектив: формирование и управление: Учеб. пособие / С.-Петербург. гос. акад. культуры: Науч. ред. А.Н. Ванеев. — СПб., 1996. — 60 с.

3. *Клюев В.К.* Основы инициативной хозяйственной деятельности библиотеки: Учеб. пособие для вузов культуры и искусства. – М.: Изд-во Моск. гос. ун-та культуры, 1998. — С. 61—67.
4. *Клюев В.К.* Экономико-правовые аспекты управления трудовыми ресурсами библиотеки // Библиотека и закон: Справочник. Вып. 4. — М.: Либеря, 1998. — С. 191—212.
5. *Пашин А.И.* Управление библиотечным делом Российской Федерации: современная концепция: Учеб. пособие./ Моск. гос. ун-т культуры. — М., 1998. — С. 72—84.
6. *Сулова И.М.* Менеджер библиотеки: требования к профессии и личности: Учеб. пособие / Моск. гос. ун-т культуры и искусств. — М.: Профиздат; Изд-во Моск. гос. ун-та культуры и искусств, 2000. — С. 64—68.
7. *Сулова И.М.* Методы руководства // Науч. и техн. б-ки. — 1994. — № 2. — С. 3—10.
8. *Сулова И.* Новый взгляд на трудовые отношения // Независимый библиотечный адвокат. — 2000. — Вып. 2. — С. 25—30.

*См. также другие профильные источники в Рекомендательном списке литературы, помещенном в последнем блоке дидактических материалов.*

## II. ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ (ПРАКТИКУМ)

Выполнение цикла практических заданий позволит более осознанно воспринять теоретический материал, соотнести абстрактные концептуальные положения с конкретными практическими аспектами деятельности современных библиотечно-информационных учреждений.

Предлагаемый практикум отражает основную проблематику учебной дисциплины «Библиотечный менеджмент» и нацелен на закрепление лекционного курса, формирование у обучающихся устойчивых профессиональных умений и навыков.

Предваряющие каждое задание краткие методические комментарии содержат необходимые исходные сведения для его успешного выполнения. С целью получения дополнительной информации можно обратиться к помещенным в приложении к пособию Справочным материалам (с. 165), а также к соответствующим источникам в Рекомендательном списке литературы (с.156).

### *Практикум включает следующие практические задания:*

1. Освоение понятийной базы курса "Библиотечный менеджмент".
2. Определение этапов стратегического планирования и обоснование выбора стратегии для библиотеки.
3. Классификация методов прогнозирования и планирования деятельности библиотеки.
4. Обоснование необходимости прикладных маркетинговых исследований в библиотеке.
5. Определение основных компонентов библиотечного маркетинга.
6. Проектирование организационной структуры управления библиотекой.
7. Рецензирование методического издания библиотеки.
8. Исчисление статистических показателей библиотечной работы.



9. Графическое изображение показателей библиотечной статистики.  
Статистический анализ деятельности библиотеки.

10. Анализ типологии руководителей библиотеки.

11. Определение стоимостных показателей библиотечной деятельности.

*Задание 1. Освоение понятийной базы курса*

*"Библиотечный менеджмент"*

Ниже предлагается перечень терминов (по усмотрению педагога он может быть расширен или сокращен), определения которым надо дать, используя литературу по курсу, справочные издания по библиотечному делу и смежным областям знания.

Задание выполняется в форме следующей таблицы:

№ п/п	Термин	Определение понятия	Цитируемый источник

***Перечень основных терминов:***

Автоматизированная система управления библиотечной работой. Авторитет. Административные методы управления персоналом библиотеки.

Библиотечная статистика. Библиотечная технология. Библиотечный маркетинг. Библиоменеджер. Библиотечный менеджмент. Благотворительная поддержка библиотеки. Бюджет библиотеки.

Внешняя среда библиотеки. Внутренняя среда библиотеки. Внутрибиблиотечная нормативная документация.

Договорные отношения в условиях библиотеки. Должностная инструкция.

Залог (залоговые отношения).

Имидж. Инициативная хозяйственная деятельность библиотеки. Инструктивно-методический документ. Инновация.

Карьера. Комплекс библиотечного маркетинга. Контракт.

Маркетинг. Материальная ответственность. Материально-техническая база библиотеки. Менеджер. Менеджмент. Методическая работа. Методическая помощь. Методическое руководство. Методы руководства библиотечным коллективом. Методы управления.

Научная организация библиотечного труда. Неустойка. Нормы и нормативы.

Оплата труда. Организационная структура. Организация труда. Организационно-экономические методы управления персоналом библиотеки.

Паблик рилейшнз. Планирование. Платные услуги (обслуживание) в библиотеке. Правила пользования библиотекой. Прогнозирование. Программно-целевое управление библиотекой. Профессиограмма.

Разделение труда. Ресурсы. Ресурсный комплекс библиотеки.

Самофинансирование. Социально-психологические методы управления персоналом библиотеки. Спонсор. Стиль управления. Стратегия управления.

Трудовой договор. Трудовые ресурсы.

Управление. Устав библиотеки.

Физическое лицо. Финансирование библиотек. Фирменный стиль. Функции управления.

Экономика библиотеки. Экономика библиотечного дела. Экономико-правовая защита библиотечного фонда.

Юридическое лицо.

### *Основная литература:*

1. Современный словарь иностранных слов. — М.: Русский язык, 1993. — 742 с. (Имеются также другие издания).
2. Толковый словарь по управлению. — М.: АЛАНС, 1994. — 250 с. (Имеются другие аналогичные издания).
3. Большой экономический словарь / Под ред. А.Н. Азрилияна. — М.: Фонд "Правовая культура", 1994. — 525 с. (Имеются также другие издания данной книги).
4. Словарь библиотекаря по менеджменту и маркетингу / ГПНТБ России. — М., 1995. — 80 с.
5. Библиотечное дело: Терминолог. словарь / Рос. гос. б-ка. — М., 1997. — 168 с.
6. Терминологический словарь по библиотечному делу и смежным отраслям знания / Рос. акад. наук; Б-ка по естествен. наукам. — М., 1995. — 268 с.
7. Справочник библиотекаря / Под ред. А.Н. Ванеева, В.А. Минкиной. — СПб.: Профессия, 2000. — 432 с.
8. *Сулова И.М.* Основы библиотечного менеджмента: [Учебник]. — М.: Либерей, 2000. — 232 с. ("Основные понятия и категории" — С. 27—34).
9. *Клюев В.К.* Экономика библиотеки в актуальных рыночных понятиях: (Опыт терминологического и теоретико-прикладного осмысления): В 2 ч. — М., 1997. — 172 с.
10. *Клюев В.К.* Основы инициативной хозяйственной деятельности библиотеки: Учеб. пособие. — М.: Изд-во Моск. гос. ун-та культуры, 1998. — 136 с.
11. *Клюев В.К., Ястребова Е.М.* Маркетинговая ориентация библиотечно-информационной деятельности. (Маркетинг в системе управления библиотекой): Учеб. пособие. — М.: Профиздат; Изд-во Моск. гос. ун-та культуры и искусств, 1999. — 144 с. ("Словарь специальных терминов" — С.113—140).

12. Сулова И.М. Менеджер библиотеки: требования к профессии и личности: Учеб. пособие. — М.: Профиздат; Изд-во Моск. гос. ун-та культуры и искусств, 2000. — 136 с.

**Задание 2. Определение этапов стратегического планирования и обоснование выбора стратегии для библиотеки.**

Среди других управленческих функций планированию принадлежит особое место. В процессе планирования устанавливаются цели библиотеки и определяются оптимальные пути их достижения.

Стратегическое планирование позволяет: объективно оценить ситуацию, в которой находится библиотека, и перспективы ее развития; определить, что нужно сделать в настоящее время, что в ближайшем будущем, а что — в более отдаленный период; сформулировать, какие необходимы мероприятия для достижения намеченной цели.

В данном задании предстоит определить этапы стратегического планирования и на основании статистических показателей аргументировать выбор стратегической альтернативы (ограниченного роста, роста, сокращения) для одной из библиотек (по вариантам)\*.

---

\* Работающие в библиотеке могут использовать реальные показатели конкретной деятельности.

## N-ская городская публичная библиотека

№ п/п	Показатели	1996 г.	2000 г.
1.	Поступление финансовых средств (тыс. руб.)		
	Из них:	135838	141050
	— бюджетные ассигнования (в процентах к общим средствам);	93,5%	94 %
	— внебюджетные поступления (в процентах к общим средствам)	6,5%	6%
2.	Количество читателей (чел.)	32800	41600
3.	Количество посещений	170900	232700
4.	Численность библиотечных работников	63	65
	Из них со стажем работы менее 3 лет	4	3
5.	Объем фонда (ед. хр.)	591135	602434
6.	Годовой объем комплектования фонда:		
	количество названий книг	6681	6952
	количество экземпляров	13346	12243
7.	Объем поступлений иностранных книг:		
	количество названий	1348	639
	количество экземпляров	2674	971
8.	Поступление российских периодических изданий (кол-во изд.)	28	35

**Н-ская областная универсальная научная библиотека**

№ п/п	Показатели	1996 г.	2000 г.
1.	Поступление финансовых средств (тыс. руб.) Из них: — бюджетные ассигнования (в процентах к общим средствам). — внебюджетные поступления (в процентах к общим средствам)	172268  98,6%  1,4%	228790  89,7%  10,3%
2.	Количество читателей (чел.)	36563	35900
3.	Количество посещений	237638	254583
4.	Численность библиотечных работников Из них со стажем работы менее 3 лет	89 16	85 9
5.	Объем фонда (ед. хр.)	2780004	2756366
6.	Годовой объем комплектования фонда: количество названий книг количество экземпляров	7410 12463	6087 10252
7.	Объем поступлений иностранных книг: количество названий количество экземпляров	1600 3030	1503 2660
8.	Поступление российских периодических изданий (кол-во изд.)	76	69

### **Задание 3. Классификация методов прогнозирования и планирования деятельности библиотеки**

Прогнозированием называется разработка системы обоснованных научных представлений о возможных путях развития библиотечного дела, совокупности библиотек, отдельной библиотеки или направления библиотечной работы, о требующихся для этого ресурсах и организационных мероприятиях. В задачи прогнозирования входят: выявление и оценка объективных тенденций развития библиотеки в целом и по отдельным направлениям; предвидение новых проблем, ситуаций, достижений; подготовка рекомендаций о предпочтительных направлениях развития. Прогнозирование играет важную роль для планирования в качестве предварительного его этапа (предплановые разработки), представляет собой научно-аналитический этап планирования. В отличие от планирования прогнозирование не носит директивного и адресного характера, оно может включать несколько возможных вариантов развития. Результат прогнозирования — прогноз, то есть вероятностный вариант будущего состояния исследуемого объекта.

В данном задании из перечисленных ниже методов предстоит выбрать и расположить в соответствующих графах таблицы те, которые применяются в прогнозировании, и те, которые используются при разработке планов:

Методы планирования	Методы прогнозирования

### ***Некоторые методы планирования и прогнозирования:***

аналитический метод; балансовый метод; интерполяция наблюдаемых тенденций; использование теории игр и теории принятия решений; историческая аналогия; математическое моделирование; нормативный метод; матрица взаимоисключающих факторов; метод оптимизации; построение графиков в виде "дерева целей" и "дерева проблем"; прогнозный сценарий; программирование, программно-целевой метод; системный анализ; схематическое моделирование; экономический анализ; экспертный опрос; экстраполяция на будущее современных тенденций.

#### ***Задание 4. Обоснование необходимости прикладных маркетинговых исследований в библиотеке***

Аргументировано ответьте на следующие вопросы:

1. Каковы цели и задачи маркетинговых исследований в библиотеке?
2. Что такое внешняя среда библиотеки? Какие факторы относятся к факторам прямого, а какие –косвенного воздействия на библиотеку?
3. Дайте определение понятия внутренней среды библиотеки. Назовите основные факторы, характеризующие внутреннюю среду библиотеки.
4. В чем состоит анализ пользователей библиотечных услуг и продукции?
5. К чему сводится анализ конкурентов библиотеки?
6. Обозначьте пути формирования имиджа библиотеки.

#### ***Задание 5. Определение основных компонентов библиотечного маркетинга***

Под библиотечно-информационным маркетингом понимается специфический вид творческой управленческой деятельности, основывающейся на ком-



плексном организационно-экономическом анализе, прогнозировании опроса и возможностей его удовлетворения, а также рекламе предоставляемых услуг, продукции, сервиса. Среди стратегических целей профильных маркетинговых операций наиболее важными является адаптация библиотечно-информационных учреждений к изменяющимся объективным потребностям общества и запросам конкретных групп пользователей.

В качестве аспектов библиотечного маркетинга можно выделить изучение потенциальной среды библиотечно-информационного воздействия и градацию основных групп потребителей (сегментацию рынка), анализ имеющихся ресурсов, определение ведущих направлений деятельности и степени конкурентоспособности конкретного библиотечного учреждения. Одной из важных текущих задач маркетинговых исследований в российских библиотеках является обоснование оптимального соотношения бесплатного и платного в библиотечном обслуживании, обеспечивающего социальные приоритеты деятельности библиотечного учреждения и рациональное использование ограниченных ресурсов.

В данном задании предстоит определить наиболее эффективные направления комплексного маркетингового воздействия на пользователей библиотеки, оперативной координации структуры и содержания их обслуживания в соответствии с ситуационными (конъюнктурными) изменениями внешней среды и внутрибиблиотечной работы. Для этого из предложенного в исходных данных перечня различных составляющих библиотечно-информационного маркетинга (при желании он может быть расширен, детализирован) следует смоделировать оптимальный комплекс профильных маркетинговых операций, логически структурировав его (разместив в обоснованной последовательности) в специальной таблице:

№ п/п	Основные компоненты (структура) маркетингового комплекса

По результатам задания необходимо также подготовить развернутое письменное заключение, аргументировав целесообразность включения и последовательность реализации предложенных компонентов библиотечно-информационного маркетинга в контексте формирования целостной маркетинговой концепции библиотеки.

***Перечень возможных маркетинговых операций:***

- выявление содержания культурно-образовательных, информационных потребностей, а также характера сведений, услуг, продукции, необходимых реальным и потенциальным пользователям;
- оценка эффективности и качества собственной работы на основе внутренней идентификации (самоаттестации) ее итоговых/промежуточных результатов;
- функционально-стоимостной анализ имеющихся материальных и кадровых ресурсов для уточнения возможных структуры и объема предоставляемого обслуживания, определения критериев необходимого качества;
- определение численности и потенциального состава групп пользователей, объективно нуждающихся в дополнительных услугах/продукции;

- комплексное обоснование задач, направлений и содержания работы с целью выделения стратегических и текущих приоритетов (включая формирование групп обслуживания);
- изучение текущего спроса на предоставляемые/рекламируемые услуги среди различных групп пользователей;
- обучение сотрудников новым формам, приемам и методам обслуживания пользователей;
- обоснование оптимальной ценовой политики на дополнительные итоговые продукты деятельности;
- прогнозирование развития профильного спроса и перспектив его удовлетворения;
- реклама имеющихся/предлагаемых услуг, продукции, сервиса;
- формирование базового перечня основных бесплатных услуг и продукции библиотеки;
- изучение книжно-журнального рынка и выработка рациональной политики комплектования фонда;
- корректировка планов работы на ближайший период в соответствии с результатами деятельности/текущими результатами по основным приоритетным направлениям;
- создание общественной репутации/формирование позитивного имиджа библиотеки;
- установление предпочтительных форм, условий, времени и места предоставления информации и оказания иных услуг.
- моделирование номенклатуры дополнительных платных форм обслуживания средствами библиотеки и сопутствующего сервиса.

## Задание 6. Проектирование организационной структуры управления библиотекой

В настоящее время динамика изменений внешней среды очень активна, поэтому ярко проявляются недостатки так называемых бюрократических (механистических) структур, связанные с преувеличением значения стандартизированных правил и норм, что нередко приводит к утрате творческого начала. Для того, чтобы библиотечные учреждения могли оперативно реагировать на изменения, внедрять новые формы и методы работы целесообразны так называемые адаптивные структуры управления. Адаптивными они называются потому, что их можно модифицировать в соответствии с изменениями внешней среды, потребностями самой библиотеки. К адаптивным относятся, в частности, проектная и матричная структуры.

В данном задании студенту необходимо:

1. Дать определение организационной структуры управления.
2. Назвать возможные типы организационных структур управления библиотекой.
3. Определить, что общего между линейной и линейно-штабной структурой управления.
4. Выделить отличия проектной и матричной управленческих структур.
5. Составить оптимальную структуру управления для одной из названных библиотек: муниципальной публичной, областной научной, вузовской специальной. (Следует представить соответствующую схему и аргументированные письменные комментарии).

### *Задание 7. Рецензирование методического издания библиотеки*

Одной из эффективных форм распространения передового опыта (инноваций) являются методические издания библиотек: пособия, материалы, методико-библиографические разработки.

Цель задания — научить ориентироваться в массиве методических публикаций и оценивать такие издания по определенным критериям, освоить методику их рецензирования. Для этого предлагается подготовить рецензию на любое методическое издание, выпущенное в последние годы, а затем, опираясь на обобщающие публикации о методической работе библиотек, сделать вывод о его актуальности и полезности.

В рецензии важно отразить следующие основные позиции:

1. Библиографическое описание методического издания, способ оформления (ротاپринт, ризограф, высокая печать и др.), тираж; имеется ли макет библиографической карточки.

2. Актуальность времени выхода, значимость темы, полнота и глубина ее раскрытия (исторический, региональный, международный аспекты; учетный объем проблематики, причины ее возможного расширения или сужения).

3. Структура издания (логичность и стройность, наличие разделов и подразделов, степень дробности вопросов).

4. Целевое назначение издания, где об этом сказано.

5. Характеристика методических рекомендаций (ясность изложения, связь с практикой, конкретность; описание условий, при которых они выполнимы).

6. Справочный аппарат: система ссылок, источники цитирования, список использованной и рекомендуемой литературы (репрезентативность,

ретроспекция, наличие изданий текущего года, правильность библиографического описания).

7. Итоговое заключение по рецензируемому изданию: общая оценка, научность; методологический, дидактический, художественно-полиграфический уровень; полезность для библиотек.

#### *Задание 8. Исчисление статистических показателей библиотечной работы*

Статистические показатели подразделяются на абсолютные и относительные. Абсолютными называются показатели, характеризующие размер или объем конкретного явления в определенное время. Относительными называются показатели, отражающие количественные соотношения между соответствующими явлениями. Чаще всего относительные величины выражают соотношение двух или нескольких абсолютных величин.

В процессе выполнения задания необходимо на основе приведенных в таблице 1 абсолютных статистических показателей вычислить по имеющимся в справочных материалах формулам (см. с. 185—186) и зафиксировать в графах таблицы 2 относительные показатели интенсивности, характеризующие степень развития изучаемого явления.

*Таблица 1*

#### **Абсолютные показатели работы библиотеки**

№ п/п	Показатели	1998 г.	1999 г.	2000 г.
1	Число пользователей	42437	51784	52802
2	Число посещений	180083	222372	231659
3	Величина библиотечного фонда	1481268	1478729	1473909

Таблица 2

**Относительные показатели интенсивности (степени)  
библиотечной деятельности**

№ п/п	Показатели	1998 г.	1999 г.	2000 г.
1	Посещаемость			
2	Обращаемость			
3	Книгообеспечен- ность			

Относительными величинами динамики называются статистические показатели, характеризующие изменение явления во времени. В данном задании предлагается проследить динамику численности пользователей библиотеки и величины библиотечного фонда за три года (базируясь на абсолютных показателях таблицы 1) с помощью следующих характеристик: абсолютный прирост, темп роста, темп прироста. Полученные статистические данные необходимо группировать, соответственно, в таблицах 3 и 4.

Таблица 3

**Относительные показатели динамики численности  
пользователей библиотеки**

Год	Число пользователей	Абсолютный прирост	Темп роста в %	Темп прироста
1998				
1999				
2000				

Таблица 4

### Относительные показатели динамика библиотечного фонда

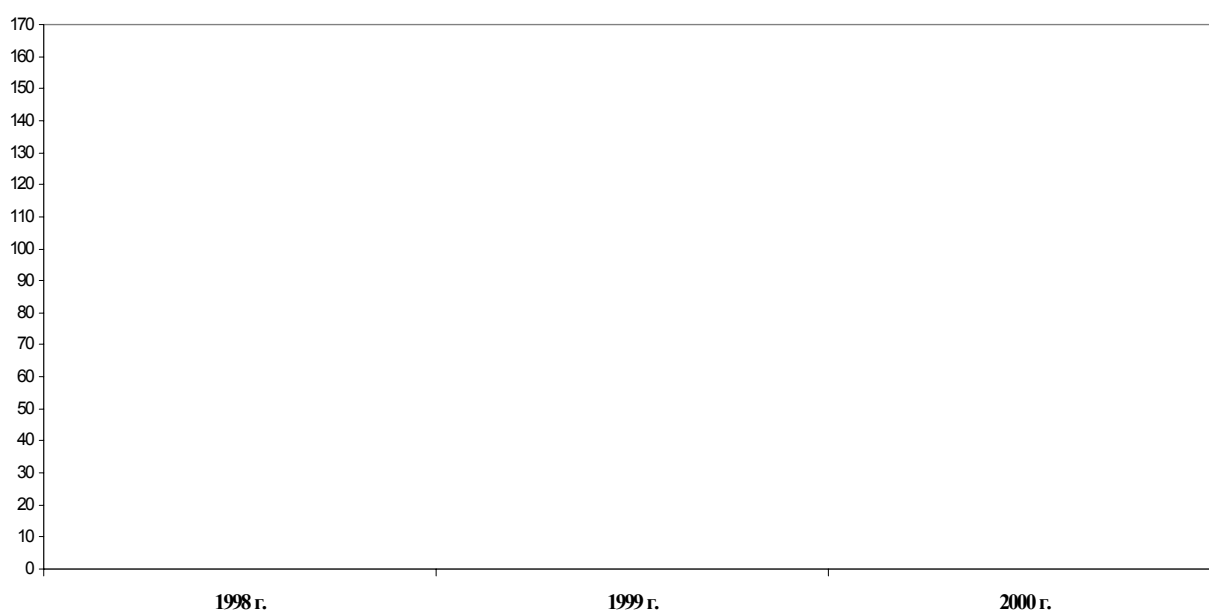
Год	Библиотечный фонд	Абсолютный прирост	Темп роста в %	Темп прироста

### Задание 9. Графическое изображение показателей библиотечной статистики. Статистический анализ деятельности библиотеки

Статистические графики позволяют представить цифровые показатели в лаконичной и запоминающейся форме. Для иллюстрации исчисленных в предыдущем задании величин используем линейную и столбиковую диаграммы.

Линейная диаграмма является наиболее распространенным видом графиче-

*Линейная диаграмма*





ских изображений при характеристике динамики явлений. В задании следует построить (с применением цветowych

*Условные обозначения:* — пользователи библиотеки;  
— библиотечный фонд.

условных обозначений) линейные диаграммы, дающие наглядную характеристику темпа роста числа пользователей библиотеки и величины библиотечного фонда. На горизонтальной оси абсцисс отмечены три точки, указывающие определенные годы. По вертикальной оси ординат приведены значения темпа роста в масштабе: одно деление соответствует 10 % (показатели динамики необходимо заимствовать из таблиц 3 и 4 задания 8). При построении каждой линейной диаграммы отрезки прямых линий, образующих кривую динамики, формируются соединением точек на пересечении воображаемых перпендикуляров от оси абсцисс и оси ординат. Характеризующие соответствующие показатели линии расходятся из точки, принятой за 100%.

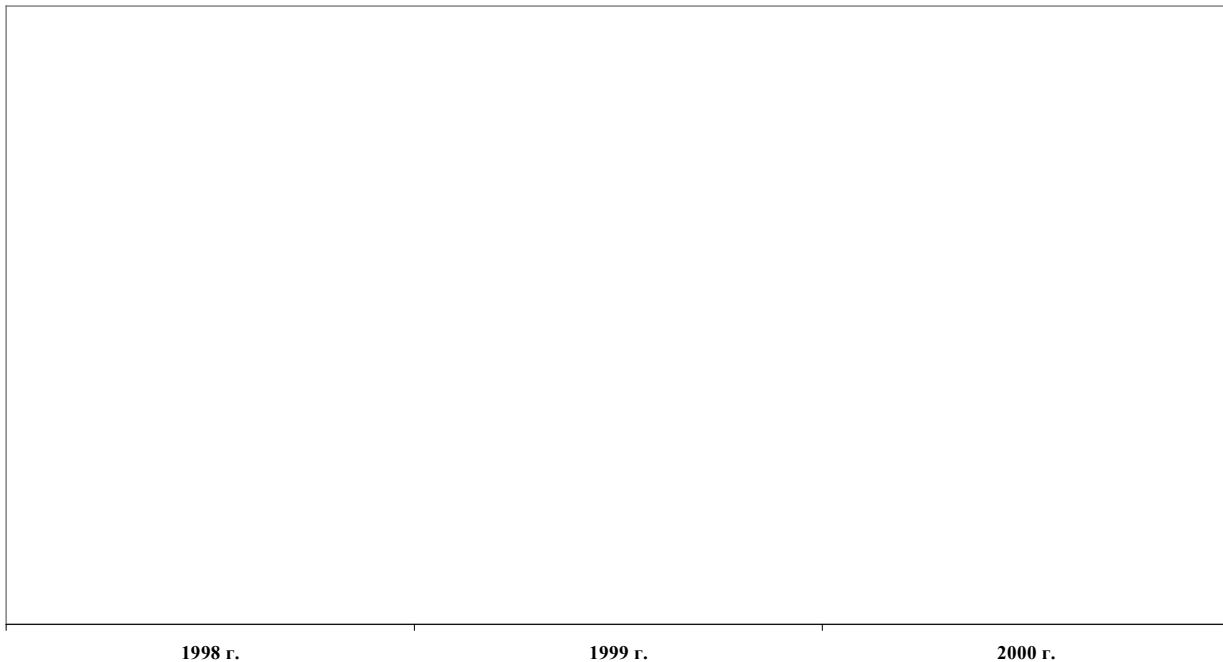
Столбиковая диаграмма обычно используется для наглядного сравнения одномерной величины, например динамики библиотечного фонда за три года. Все столбики должны быть с одинаковым основанием, высота их пропорциональна числовому значению показателей объема фонда, т. е. для всех столбиков принимается один и тот же масштаб, обозначаемый на оси ординат (показатели из таблицы 4). Столбики строятся на одной базовой линии — оси абсцисс, где указываются соответствующие годы\*.

Завершающим этапом проведенной статистической работы является статистический анализ. На основе исчисленных показателей и их графического представления выявляются закономерности, взаимообусловленность качественных и количественных сторон библиотечных явлений и процессов. В этой связи инте-

---

\* См. также методику построения диаграмм, приведенную в Справочных материалах (с. 190—191 данного пособия).

Для более исчерпывающего знакомства с системой диаграмм, используемых в библиотечной статистике, по усмотрению педагога и обучающихся возможно также построение секторной диаграммы. Этот вид графического изображения используется при необходимости наглядного представления структуры или наполнения чего-либо, в частности библиотечного фонда и книговыдачи (например, по отраслям знания). На поверхности круга выделяется (откладывается) сектор с числом градусов по окружности, пропорциональным удельному весу соответствующей части во всем объеме, принимаемом за 100 % (так как окружность имеет 360°, то каждому проценту соответствует 3,6°).



1998 г.

1999 г.

2000 г.

ресно провести сравнительный анализ показателей нескольких одновидовых библиотек или филиалов ЦБС. Выводы и рекомендации должны быть конкретны и обоснованы.

*Задание 10. Анализ типологии руководителей библиотеки*

В зависимости от стиля руководства составлена эмпирическая характеристика различных типов руководителей. Внимательно проанализируйте предлагаемую типологию, затем письменно ответьте на вопросы, предлагаемые в конце задания.

***Возможные типы менеджеров***

1. "Руководитель-регламентер". Идеалом регламентирующего стиля руководства является достижение полного описания деятельности подчиненных при помощи должностных инструкций, предписаний, нормативов и т.п. Регламентер, чрезмерно стремящийся "спрятаться" за разного рода бумаги, подменить ими реальный процесс управления, обычно избегает психологического контакта с людьми, в возглавляемом им коллективе психологический климат

оставляет желать лучшего. Причем, если "здоровая" регламентация повышает эффективность управления, то чрезмерная ухудшает его, устраняя психологию даже из тех областей, где она объективно необходима. Сверхрегламентация чревата бюрократизмом.

2. "Руководитель-коллегиал". Видит залог эффективности управления в использовании коллективных форм. Важное место в своей деятельности отводит организация работы постоянных комиссий, регулярному проведению собраний, совещаний и заседаний. В большинстве случаев он находит оптимальное сочетание единоначалия и коллегиальности в процессе управления, привержен демократичным методам руководства. Однако абсолютизация коллегиальных форм управления приводит к уменьшению персональной ответственности за принимаемые решения. Чрезмерное увеличение числа заседаний и совещаний почти всегда сопряжено с неэффективным управлением.

3. "Руководитель-показушник". Данное определение имеет не только отрицательный смысл. Эти руководители умеют хорошо реагировать на быстро меняющиеся управленческие ситуации, способны своевременно принимать решения, обычно легко делают карьеру. Руководитель такого типа незаменим, когда нужно мобилизовать все силы для решения трудной задачи. Превосходя других руководителей в тактике, "показушник", однако, проигрывает в стратегии. Он может обеспечить библиотеке быстрые успехи, но добивается этого за счет истощения всех резервов, в "авральном" стиле.

4. "Руководитель-объективист". Руководители этого типа главный упор делают на "объективные факторы", внешние по отношению к управленческой системе. Именно ими они объясняют и успехи, и неудачи в управлении. Безусловно, объективные факторы играют важную роль в управлении. Однако сила управленческой системы и заключается в относительной независимости от такого рода факторов: финансирования, материально-технической базы, трудовых ресурсов. Высокая степень зависимости означает неэффективность управления внутри библиотеки.

5. "Руководитель-формалист". Он всячески оттягивает решение проблем, стремясь к тому, чтобы проблема "состарилась", и тем самым оттягивание решения превратилось в само решение. Как это ни странно на первый взгляд, но в деятельности формалиста есть и положительные моменты: путем "вылеживания" бумаг он дифференцирует главные и второстепенные проблемы. Кроме того, бывают такие конфликтные ситуации, любое решение которых только раздувает конфликт и которые разрешаются сами собой с течением времени. Если же формализм чрезвычайно развит, то он превращается в разновидность бюрократизма.

6. "Руководитель-максималист". Не признает мелких проблем управления. Всегда стремится решать любую проблему на максимально высоком уровне. Наиболее важное его качество — способность генерировать идеи. Как правило, очень энергичен, горит на работе. Чрезмерно развитый максимализм приводит к тому, что руководитель не замечает текущих дел, не любит и не умеет ими заниматься.

7. "Руководитель-организатор". Считает, что, решив глобальные проблемы: подбора и расстановки кадров, оптимального планирования, материально-технического снабжения, можно успокоиться. Под фундаментальными проблемами он понимает не идеи, а соответствующие направления деятельности. Ими он занимается лично, никому не перепоручает. Как правило, исходит из упрощенной модели подчинения, отводя главную стимулирующую роль материальным факторам. Для сотрудников, которых он ценит, организатор настойчиво добивается персональных надбавок. Всячески уклоняется от текущих дел, перепоручая их помощникам. Не любит заседаний и совещаний. Не задерживается на работе.

8. "Руководитель-диспетчер". У него всегда в порядке документация, совещания начинаются в точно назначенное время, он не забывает своих обещаний, обычно успевает сделать все намеченные на день дела. С подчиненными контактирует исключительно по деловым вопросам, его задания и замечания

всегда конкретны. Он отличается высокой исполнительской дисциплиной. Такое руководство — необходимый компонент деятельности любого руководителя, но его абсолютизация означает выдвигание на первый план текущих дел и забвение перспективных, а также неизбежно ведет к перегрузкам руководителя. Проблем у него больше, чем решений.

***Вопросы для подготовки аналитического заключения:***

1. Какой стиль управления наиболее эффективен для руководителя низового звена, руководителя среднего звена, руководителя высшего звена?
2. К каким недостаткам в управлении приводит абсолютизация того или иного стиля в управлении?
3. Обоснуйте проблему совместимости руководителей разных уровней.
4. Идентифицируйте типы менеджеров в Вашей (или в известной Вам конкретной) библиотеке.

***Задание 11. Определение стоимостных показателей  
библиотечной деятельности***

Стоимостная оценка библиотечного обслуживания позволяет выявить соотношение расходов библиотеки с количественными показателями ее деятельности, рационализировать использование имеющихся ресурсов, повысить социально-экономическую эффективность работы.

Исходными источниками для стоимостного анализа библиотечной деятельности являются годовые сметы расходов и отчеты об их исполнении, а также основные плановые и фактические (отчетные) количественные показатели работы библиотеки.

При выполнении задания на основе данных одного из предложенных в таблице 1 вариантов необходимо рассчитать сводные стоимостные показатели,

характеризующие затраты на единицу конечного результата деятельности библиотеки за год: плановую и фактическую стоимость обслуживания одного пользователя, одного посещения, одной книговыдачи. Для этого следует применить приведенные в справочных материалах расчетные формулы (см. с. ), а полученные стоимостные показатели занести в соответствующие графы таблицы 2.

Таблица 1

Основные годовые показатели работы библиотек  
и связанные с ними финансовые расходы

№ п/п	Наименование показателей	Фактические цифровые величины (по вариантам)			
		Вариант 1		Вариант 2	
		План	Факт	План	Факт
1.	Количество пользователей (абонентов)	20580	20868	21300	21960
2.	Количество посещений	153600	154650	158000	166599
3.	Количество выданных книг	511500	524180	547000	561281
4.	Суммарные расходы	120200	116685	127800	122165

Таблица 2

Стоимостные характеристики основных видов  
библиотечных работ /С/

Вариант № \_\_\_\_\_

№ п/п	Виды работ	Стоимостные показатели	
		Плановые	Фактические
1.	Обслуживание одного пользователя		
2.	Обслуживание одного посещения		
3.	Осуществление одной книговыдачи		

### III. СИТУАЦИОННЫЕ ЗАДАЧИ И ДЕЛОВЫЕ ИГРЫ

Решение ситуационных задач — вид обучения принятию решений с использованием анализа параметров конкретной ситуации, взятой из практической деятельности. Конкретные ситуации являются важным средством практического овладения методами количественных и качественных оценок, предполагают творческий подход к использованию имеющихся теоретических знаний.

Термин "деловые игры" объединяет активные формы обучения: анализ конкретных ситуаций; имитационные, операционные и ролевые учебные игры; освоение методики оперативных решений и др. Таким образом, под деловой игрой понимается процесс выработки и принятия решения в условиях поэтапного уточнения необходимых факторов, анализа информации (дополнительно поступающей и вырабатываемой в ходе игры). При этом могут создаваться новые частные ситуации, решение которых должно подчиняться общей цели деловой игры.

Проблемные ситуации побуждают обучающихся проводить анализ обстановки, собирать недостающую информацию, взвешивать возможные ходы партнеров и определять собственные действия.

Имитационные деловые игры предполагают воспроизведение работы конкретной структуры (библиотеки), что позволяет предметно ставить и решать познавательные задачи. В свою очередь операционные деловые игры отрабатывают выполнение определенных технологических операций, а ролевые деловые игры отрабатывают тактику поведения специалиста в различных ситуациях.

В данном разделе пособия *ситуационные задачи и деловые игры* помещены единым блоком, а их тематика *представлена в виде отдельных занятий* от общего к частному\*:

---

\* При отборе материала использовались: Сборник деловых игр, конкретных ситуаций и практических задач: Метод. пособие / Сост.: В.И. Матирко, В.В. Поляков, И.М. Стариков, Ю.А. Ткаченко; Под ред. В.И. Матирко. — М.: Высш. шк., 1991. — 255 с.; Сборник ситуационных задач, деловых и психологических игр, тестов, контрольных заданий, вопросов для само-

1. Стиль руководства коллективом.
2. Алгоритм решения управленческих проблем (АРУП).
3. Моделирование идеального руководителя (МИР)
4. Подбор кандидатуры на должность директора централизованной библиотечной системы.
5. Преодоление конфликтных ситуаций в библиотечном коллективе.

### ***Занятие 1. Стиль руководства коллективом***

***Цель:*** изучить решающий фактор эффективной работы коллектива — стиль руководства.

Обучающиеся разделяются на три подгруппы, каждой из которой предлагается охарактеризовать один из стилей управления: авторитарный, демократический или либеральный. Используются приведенные ниже характеристики деятельности руководителя, на основе которых делаются соответствующие обобщения и заключения, а затем проводится общее обсуждение.

1. Распределение реальных полномочий между руководителем и подчиненными:
  - а) централизует руководство: требует, чтобы обо всем докладывали именно ему;
  - б) руководитель пассивен в выполнении управленческих решений — "плывет по течению";
  - в) четко распределяет функции между собой, заместителями и подчиненными-исполнителями;
  - г) ожидает указаний сверху или даже требует их;
  - д) централизует руководство только в трудных ситуациях.



2. Действия, руководителя в критических (напряженных) ситуациях:

а) как правило, переходит на более жесткие методы руководства;

б) критические ситуации не приводят к изменению способов его руководства;

в) в критических ситуациях обходится без помощи вышестоящих руководителей;

г) сталкиваясь с трудностями, начинает более тесно взаимодействовать с подчиненными;

д) в критических ситуациях плохо справляется с руководимым коллективом.

3. Контакты руководителя с подчиненными:

а) недостаточно общительный человек, с людьми разговаривает мало;

б) регулярно общается с подчиненными, говорит о положении дел в коллективе, о трудностях, которые предстоит преодолеть;

в) умеет общаться, но специально ограничивает общение с подчиненными, держится от них на расстоянии;

г) старается общаться с подчиненными, но при этом испытывает трудности в общении;

д) общается в основном с активом, а не всем коллективом.

4. Продуктивность работы коллектива в отсутствие руководителя:

а) когда руководитель отсутствует, исполнители работают хуже;

б) коллектив не снижает продуктивности, даже если руководитель временно покидает его;

в) исполнители постоянно работают не в полную силу, при другом руководителе могли бы сделать больше;

г) в отсутствие руководителя, коллектив работает с переменным успехом;

д) продуктивность работы повышается при отсутствии руководителя.

5. Отношение руководителя к критике:

а) на критику обычно не обижается, а прислушивается к ней;

б) критику выслушивает, даже обещает принять меры, но никогда ничего не делает;

в) очень не любит, когда его критикуют, и не старается скрывать этого;

г) учитывает критику только со стороны вышестоящих руководителей;

д) никак не реагирует на критику.

6. Отношение руководителя к советам и возражениям:

а) сам обращается за советом к подчиненным;

б) не допускает, чтобы подчиненные советовали или тем более возражали;

в) подчиненные не только советуют, но могут даже делать указания руководителю;

г) советуется и тогда, когда обстоятельства не особенно требуют этого;

д) если исполнители знают, как лучше сделать дело, они говорят об этом руководителю.

7. Контроль деятельности подчиненных:

а) контролирует работу от случая к случаю;

б) всегда очень строго контролирует работу отдельных подчиненных и коллектива в целом;

в) контролирует работу, всегда заметит положительные результаты, похвалит исполнителей;

г) когда контролирует, то всегда выискивает недостатки в работе;

д) нередко вмешивается в работу исполнителей.

8. Соотношение решений производственных и социально-психологических задач в процессе руководства коллективом:

а) его интересует только выполнение плана и безразлично отношения людей друг к другу;

б) вместе с решением производственных задач старается создать хорошие отношения между людьми в коллективе;

в) в работе не заинтересован, к делу подходит формально;

г) больше внимания уделяет налаживанию взаимоотношений в коллективе по сравнению с производственными заданиями;

д) когда нужно, защищает интересы подчиненных.

9. Характер приказов руководителя:

а) приказывает так, что хочется выполнять;

б) приказывать не умеет, его приказы не авторитетны;

в) обращается с просьбой, а получается как приказ;

г) приказы принимаются, но выполняются недостаточно хорошо и быстро;

д) приказы вызывают у подчиненных недовольство, лучше бы не приказывал;

10. Поведение руководителя при недостатке знаний:

а) сам решает даже те вопросы, с которыми не совсем хорошо знаком;

б) если чего-то не знает, то не боится этого показать и обращается за помощью к другим;

в) не стремиться пополнить свои знания;

г) когда чего-то не знает, то старается скрыть это и самостоятельно восполнить недостаток в знаниях;

д) если не знает, как решить вопрос или выполнить дело, поручает это подчиненным.

11. Распределение ответственности между руководителем и подчиненными:

а) боится отвечать за свои действия, хочет уменьшить ответственность;

б) ответственность распределяет между собой и подчиненными;

в) ответственность концентрирует в своих руках;

г) подчеркивает ответственность вышестоящих руководителей, нередко старается переложить ответственность на них;

д) бывает, что ответственен за какое-либо дело, но пытается переложить его на своих заместителей или нижестоящих руководителей.

12. Отношения руководителя к своим заместителям и помощникам:

а) хочет, чтобы его заместители были квалифицированными специалистами;

б) добивается того, чтобы заместители и помощники подчинялись ему во всем беспрекословно;

в) ему все равно, кто работает у него заместителем (помощником);

г) осторожен по отношению к заместителям, потому что боится за свое положение;

д) не желает иметь рядом очень квалифицированных специалистов.

13. Эмоциональная удовлетворенность исполнителей в отсутствие руководителя:

а) исполнители довольны, когда руководитель отсутствует, чувствуют некоторое облегчение;

б) с руководителем работать интересно, поэтому ожидают его возвращения;

в) отсутствие руководителя не замечается исполнителями, они к нему безразличны;

г) вначале исполнители довольны, что руководитель отсутствует, а потом начинают скучать;

д) сначала отсутствие руководителя чувствуется, а затем его быстро забывают.

14. Преобладающие методы воздействия на подчиненных:

а) для выполнения какой-либо работы нередко приходится уговаривать своих подчиненных;

б) всегда что-нибудь приказывает, распоряжается, настаивает, но никогда не просит;

в) чаще обращается к подчиненным с поручениями, просьбами, советами;

г) часто делает подчиненным замечания и выговоры;

д) если делает замечания, то справедливое.

15. Характер обращения руководителя с подчиненными:

а) всегда обращается с подчиненными вежливо и доброжелательно;

б) по отношению к подчиненным бывает нетактичен и груб;

в) в обращении с подчиненными часто проявляет равнодушие;

г) создается впечатление, что вежливость его неискренна;

д) характер обращения с подчиненными часто меняется.

16. Участие членов коллектива в управлении:

а) привлекает к управлению рядовых членов коллектива;

б) нередко перекладывает свои функции на других;

в) управленческие функции стабильно не закрепляются, их распределение может меняться;

г) бывает, что управленческие функции фактически принимает на себя не руководитель, а другие члены коллектива.

17. Поддержание руководителем трудовой дисциплины:

а) стремится к формальной дисциплине и идеальному подчинению;

б) не может влиять на дисциплину, она определяется другими;

в) умеет поддерживать дисциплину и порядок;

г) дисциплина кажется хорошей, так как боятся руководителя;

д) недостаточно пресекает нарушения дисциплины.

18. Характер общения руководителя с исполнителями:

а) обращается только по деловым вопросам;

б) заговаривая с подчиненными о деле, спросит и о личном;

в) часто обращается по личным вопросам, не касаясь дела;

г) содержание общения исходит от исполнителей, руководитель нечасто иницирует контакты;

д) нередко руководителя трудно понять, общаясь с ним.

19. Характер требовательности руководителя по отношению к подчиненным:

а) его любимый лозунг: — "давай-давай";

б) требователен и справедлив;

в) бывает слишком строгим и даже придирчивым;

г) не очень требовательный;

д) требователен и к себе, и к другим.

20. Характер принятия решений по руководству коллективом:

а) единолично вырабатывает решения или отменяет их;

б) нечасто берется за решение сложного дела, скорее уходит от него;

в) старается решать дела вместе с подчиненными, единолично решает только самые срочные и оперативные вопросы;

г) решает только те вопросы, которые сами назревают, не старается заранее предусмотреть ход дела;

д) берется за решение в основном мелких вопросов.

21. Взаимоотношения между людьми в коллективе:

а) в коллективе недостаточно развиты взаимопомощь и взаимное доверие;

б) руководитель старается, чтобы у подчиненных на работе было хорошее настроение;

в) наблюдается повышенная текучесть кадров, люди нередко уходят из коллектива и не жалеют об этом;

г) люди относятся друг к другу чутко, по-дружески;

д) в присутствии руководителя исполнителям постоянно приходится работать в напряжении.

22. Предоставление руководителем самостоятельности подчиненным:

а) способствует тому, чтобы подчиненные работали самостоятельно;

б) бывает так, что навязет свое мнение, а говорит, что это мнение большинства;

в) исполнители работают больше по его указаниям, нежели самостоятельно;

г) исполнители предоставлены сами себе;

д) время от времени разрешает подчиненным самостоятельность.

23. Отношение руководителя к советам:

а) регулярно советуется, особенно с опытными работниками;

б) советуется с подчиненными только в сложных ситуациях;

в) обычно советуется с заместителями и нижестоящими руководителями, но не с рядовыми исполнителями;

г) с удовольствием прислушивается к мнению коллег;

д) советуется только с вышестоящими руководителями.

24. Соотношение инициативы руководителя и подчиненных:

а) инициатива подчиненных не принимается, а в основном исходит от руководителя;

б) считает, что лучше сделать поменьше, тогда меньше и спросят;

в) поддерживает инициативу подчиненных;

г) не может действовать сам, а ждет "подталкивания" со стороны;

д) инициатива не проявляется ни со стороны руководителя, ни со стороны подчиненных.

25. Отношение руководителя к нововведениям:

а) консервативен, потому что боится нового;

б) охотно поддерживает целесообразные нововведения;

в) поддерживая нововведения в работе, с большим трудом меняет характер общения с людьми;

г) у него лучше получается с нововведениями в непроизводственной сфере (в быту, в межличностных отношениях, на отдыхе);

д) нововведения проходят мимо руководителя.

26. Привлечение членов коллектива к выработке решений:

а) широко опирается на общественные организации;

б) многие вопросы решаются коллективом на общем собрании;

в) некоторые важные дела решаются фактически без участия руководителя, его функции выполняют другие;

г) большинство вопросов решает за коллектив сам руководитель;

д) способствует внедрению различных форм самоуправления в коллективе.

27. Отношение руководителя к самому себе:

а) руководителю безразлично, что о нем думают подчиненные;

б) никогда и ничем не проявляет своего превосходства над исполнителями;

в) считает себя незаметным в коллективе;

г) увлеченно занимается своим делом и не думает о том, как его оценивают;

д) излишне критичен по отношению к исполнителям.

## **Занятие 2. Алгоритм решения управленческих проблем (АРУП)**

**Цели:** 1. Определение алгоритма решения управленческих проблем.

2. Приобретение умений коллективной выработки решений.

АРУП — это последовательность действий руководителя, приводящих к решению проблем организационно-управленческой деятельности. Создание



АРУП облегчает нахождение оптимального решения, сокращает поле управленческого поиска.

Деловая игра позволит ее участникам определить логически обоснованную последовательность действий руководителя при выявлении, анализе и решении управленческих проблем, освоить технологию групповой работы, выделить ситуационного лидера, убедиться, как хорошая самоорганизация группы повышает эффективность ее деятельности.

Задача участников игры состоит в определении последовательности выполнения руководителем необходимых действий. Из 18 действий надо составить алгоритм решения управленческих проблем, для чего следует проанализировать и пронумеровать действия порядковыми номерами. Сначала каждый игрок принимает решение самостоятельно, без консультаций с другими игроками. Затем игроки по командам в свободном обсуждении вырабатывают коллективное мнение относительно АРУП. Команды между собой мнениями не обмениваются. Решение задачи обозначается поднятием руки. Представитель команды, докладывая групповое решение, имеет право защищать его логическими доводами. Руководитель игры фиксирует время принятия решений (как индивидуальных, так и групповых).

На приводимом ниже в табличной форме бланке участника игры в графе III "Индивидуальная оценка" проставьте очередность означенных действий при решении проблем (с 1 до 18). При групповой работе то же обозначение проставьте в графе IV "Групповая оценка". После объявления руководителем игры эталонной последовательности действий (или сопоставления с эталонным алгоритмом — см. с. 178) и заполнении графы V "Эталон" рассчитываются и заполняются графы VI—VIII бланка.

## Бланк участника игры

№ п/п	Наименование действий (этапов) принятия управ-ленческого решения	Индивидуальная оцен-	Групповая оценка	Эталон	Индивидуальная	Групповая ошибка	Отклонение индиви- дуаль-	Время работы
<i>I</i>	<i>II</i>	<i>III</i>	<i>IV</i>	<i>V</i>	<i>VI</i>	<i>VII</i>	<i>VIII</i>	<i>IX</i>
1	Построение проблемы							
2	Документальное оформление задач							
3	Определение разрешимости проблемы							
4	Определение отклонения фактического со- стояния системы от желаемого							
5	Оценка степени полноты и достоверности информации о проблеме							
6	Оформление решения							
7	Разработка вариантов решения проблемы							
8	Определение существования проблемы							
9	Оценка новизны проблемы							
10	Контроль за выполнением решения							
11	Выбор решения							
12	Оценка вариантов решения							
13	Организация выполнения решения							
14	Постановка задачи исполнителя							
15	Выбор критерия оценки вариантов реше- ния							
16	Установление взаимосвязи с другими про- блемами							
17	Формулирование проблемы							
18	Определение причин возникновения про- блемы							
	Сумма ошибок							

Критерии оценки: правильность решения и время решения задачи. Индивидуальные и коллективные оценки сравниваются с эталоном. Каждая конкретная ошибка вычисляется как разница номеров действий (этапов) принятия управленческого решения. Эталонное время на индивидуальное решение — 20 мин., коллективное решение — 30 мин. Время работы эквивалентно очкам из расчета 1 мин. — 3 очка. Таким образом, превышение эталонного времени дает штрафные очки, а сокращение — премиальные. Очки суммируются и заносятся в соответствующую графу бланка.

### ***Занятие 3. Моделирование идеального руководителя (МИР)***

***Цели:*** 1. Формирование представления о факторах управленческого потенциала, обуславливающих успешную управленческую деятельность.

2. Обучение экспертному методу количественной оценки управленческого потенциала.

3. Развитие творческого мышления, способности эффективно взаимодействовать друг с другом при принятии коллегиальных и коллективных решений.

Большинство современных подходов к оценке управленческих кадров сводится к количественной оценке их деловых и личностных качеств. При этом оцениваются не результаты деятельности, а факторы управленческого потенциала. В последнее время под факторами управленческого потенциала руководителя понимаются не только личностные качества, знания, умения и навыки, но и возможности, благодаря которым успешно осуществляется управленческая деятельность. Каждый руководитель имеет определенное представление о факторах, обуславливающих успех управленческой деятельности. Однако у каждо-

го эти представления свои, хотя от их правильности зависит степень критичности оценки своего управленческого потенциала, а также потенциала выдвигаемых сотрудников. В этой связи построение модели "идеального руководителя", ее коллективное обсуждение имеют принципиальное значение.

В приводимом бланке участника игры представлен перечень факторов управленческого потенциала руководителя. Количественная оценка факторов сводится к определению места каждого фактора, обеспечивающего эффективность управленческой деятельности.

### Бланк участника игры

№ п/п	Оцениваемые факторы	Самооценка	Оценка преуспевающего руководителя		Эталон (коллективная оценка)	Отклонения от эталона оценки	
			индивиду-	групповая		индивиду-	групповой
<i>I</i>	<i>II</i>	<i>III</i>	<i>IV</i>	<i>V</i>	<i>VI</i>	<i>VII</i>	<i>VIII</i>
1.	Критическое отношение к действительности, своей деятельности						
2.	Стойкая и творческая приверженность к новому						
3.	Способность возглавить перемены						
4.	Учет в руководстве человеческого фактора						
5.	Единство слова и дела						
6.	Творческие способности						
7.	Профессионализм						
8.	Желание учиться, повышать квалификацию						
9.	Умение достигать результатов						

<i>I</i>	<i>II</i>	<i>III</i>	<i>IV</i>	<i>V</i>	<i>VI</i>	<i>VII</i>	<i>VIII</i>
10.	Нетерпимость к бюрократии						
11.	Способность к восприятию критики						
12.	Твердость и решительность						
13.	Профессиональная память						
14.	Работоспособность						
15.	Педагогические способности						
16.	Знание теории управления						
17.	Знание основ рыночной экономики						
18.	Знание основ маркетинга						
19.	Умение организовать коллегиальное управление						
20.	Эмоциональная стабильность						
21.	Оптимизм						
22.	Чувство юмора						
23.	Умение со вкусом одеваться						
24.	Образование						
25.	Опыт работы на руководящей должности						
26.	Возраст						
27.	Подготовка в резерве на выдвижение						
	Сумма ошибок						

Сначала каждый обучающийся оценивает себя, используя помещенную ниже специальную шкалу и заполняя графу III таблицы бланка участника игры.

Затем также оцениваются факторы управленческого потенциала, которым должен (по приватному мнению каждого игрока) обладать преуспевающий руководитель. При этом заполняется графа IV бланка.

Далее участники игры разделяются на команды и в свободном обмене мнениями вырабатывают групповую оценку факторов управленческого потенциала "преуспевающего руководителя", заполняя графу V.

Затем все участвуют в выработке коллективной оценки факторов управленческого потенциала, т.е. модели "идеального руководителя", заполняя графу VI.

Деятельность участников игры оценивается по суммарной ошибке при индивидуальной и групповой работе. Индивидуальная и групповая ошибки по каждому оцениваемому фактору определяются как разность оценок (баллов) по графам IV и VI, а также графам V—VI. Затем ошибки суммируются по всем оцениваемым факторам. Выигрывает тот (участник или команда), у кого сумма ошибок минимальна.

***Занятие 4. Подбор кандидатуры на должность  
директора централизованной  
библиотечной системы***

***Цель:*** Формирование представлений о профессиональных и личностных качествах библиоменеджера.

***Исходная ситуация:*** Городская централизованная библиотечная система в областном центре включает 19 муниципальных библиотек: центральную городскую библиотеку, детскую библиотеку, 17 библиотек-филиалов. Социально-политические перемены 90-х гг. отразились на работе библиотек как негативно, так и позитивно. ЦБС зарегистрирована в качестве юридического лица, имеет собственный баланс, расчетные счета в банке, печать.

Получив экономическую и организационно-творческую самостоятельность, стали работать инициативней и интересней, появились новые направления деятельности (открытие клубов по интересам и клубных объединений, внедрение новых технологий на базе компьютеризации и использования технических средств, маркетинговые исследования), а население получило новые формы досуга. Принят Закон "О программе сохранения и развития муниципальных библиотек на 1997—2000 гг.". Однако экономические сложности оказали на работу ЦБС отрицательное воздействие. Выделяемые бюджетные ас-

сигнования недостаточны, они только частично покрывают растущие материальные затраты, связанные с содержанием зданий; материально-техническая база библиотек не удовлетворяет современным требованиям; не обеспечена эффективная социальная поддержка библиотечных работников.

Директор ЦБС Маргарита Ивановна Андреева успешно сочетает в своей деятельности как организацию традиционного библиотечного обслуживания, так и освоение новых направлений информационно-библиотечной работы. Пользуется огромным авторитетом в среде библиотечных работников, а также на уровне городского и областного руководства. Управление М.И. Андреевой — типичный пример харизматической власти, основанной на силе личных качеств и способностей директора. То обстоятельство, что в связи с переездом в другой город М.И. Андреева оставляет пост директора ЦБС, воспринимается коллективом как кризисная ситуация.

На вакантную должность директора ЦБС имеются три кандидата:

**Филиппова Тамара Сергеевна**, 52 года. Стаж библиотечной работы 30 лет, из них 21 год работает в городской централизованной системе. Окончила библиотечный техникум, а затем заочное отделение института культуры. Работу в библиотеке начинала рядовым библиотекарем, прошла различные ступени служебной лестницы. Сейчас — директор детской библиотеки, в подчинении — 6 сотрудников. Библиотечную работу знает прекрасно, трудоголик. Вся работа выполняется скрупулезно, но личную инициативу проявляет редко. К нововведениям относится осторожно, считая их данью моде и чуждыми детской библиотеке. Ее любят и уважают за доброту и отзывчивость, часто обращаются за советом и помощью в житейских делах. Замужем, имеет двоих детей.

**Румянова Элина Петровна**, 33 года, стаж библиотечной работы 10 лет. После окончания библиотечного факультета института культуры была назначена на должность заведующей методико-библиографическим отделом. Работая в этой должности, проявила не только высокие профессиональные знания, но и способности организатора, что бывает крайне редко для столь молодого спе-

циалиста. Очевидно, сказалось то, что и в институте Элина была очень активной студенткой, участвовала в научной студенческой работе, проводила дипломное исследование, посвященное проблемам оптимизации управления ЦБС. Профессионал творческого, инновационного типа она чрезвычайно восприимчива ко всем нововведениям. По ее инициативе методико-библиографический отдел реорганизован в отдел маркетинговых исследований и инноваций. Одновременно ей принадлежит заслуга развития информационной деятельности ЦБС, при ее активном участии создается Информационный центр, оборудованный современной компьютерной техникой, ведется страница библиотеки в сети Интернет. Собирается продолжить образование в аспирантуре, уже сдала экзамены кандидатского минимума, подготавливает материалы диссертации. Принципиальна, инициативна, но излишне резка в отношениях с коллегами. Отстаивая свое мнение, нередко конфликтует с директором. Сотрудники библиотеки считаются с ее мнением по рабочим вопросам, но близких отношений ни с кем из сотрудников у нее нет. Пожилые коллеги обижаются на нее из-за неуважительного к ним отношения. Незамужняя, детей нет.

*Семенов Николай Григорьевич*, 47 лет. Закончил с отличием политехнический институт и был оставлен в аспирантуре. Защитив кандидатскую диссертацию по профилю НИИ, стал заведующим сектором в этом НИИ. Проработав четыре года, зарекомендовал себя знающим, подающим надежды специалистом. Однако, являясь общественным куратором от лаборатории для работы в библиотеке, настолько увлекся, что через некоторое время перешел туда работать заведующим группой комплектования, потеряв в зарплате. Работая в библиотеке, закончил заочный факультет института культуры, после чего стал заместителем директора библиотеки. Все знающие Семенова отзываются о нем как о человеке незаурядном, творческом, понимающем значение библиотечной работы. Именно поэтому, считая что в ЦБС наиболее полно заключен истинный смысл предназначения библиотек, Семенов выдвинул свою кандидатуру на пост директора. Человек он увлекающийся, общительный, нетерпимый к рав-



нодушию. От работающих с ним сотрудников требует полной самоотдачи, что не всегда встречает понимание. Поэтому в коллективе, которым он руководит, довольно высокий процент текучести. Сотрудники делятся на его ярых сторонников и противников, что нередко служит поводом для конфликтных ситуаций.

Обсуждение предложенных кандидатур проходит в форме дискуссии.

### ***Занятие 5. Преодоление конфликтных ситуаций в библиотечном коллективе***

***Цель:*** 1. Знакомство с многообразием конфликтных ситуаций.

2. Формирование модели разрешения моральных конфликтов.

Слово "конфликт" в переводе с латинского означает "столкновение". Практически каждый день библиотечные менеджеры сталкиваются с конфликтными ситуациями, поэтому для них важно знание природы конфликтов и методики их разрешения. Руководителю важно предвидеть возникновение конфликта, знать, что или кто может стать его источником, заранее продумать меры по урегулированию. Здесь может помочь метод "проигрывания" нештатных ситуаций или тренинг по преодолению конфликтных ситуаций. Упор делается не на моделирование стереотипных решений, а на выработку общих подходов к решению проблемы. На данном занятии обучающимся предстоит овладеть методикой разрешения моральных конфликтов, возникающих в процессе деятельности библиотечного коллектива.

*Общая модель подхода к решению морального конфликта:*

1. Дается нравственная оценка содержания конфликта и его причин.
2. Определяется нравственное отношение к конфликту.
3. Делается моральный выбор — как достойно и разумно поступить.

4. Разрабатывается технология преодоления конфликта или его нивелирования.
5. Умело реализуется избранная антиконфликтная технология.

Используя данную модель, обучающие решают предложенные варианты конфликтных ситуаций. Затем индивидуальные решения публично аргументируются и обсуждаются.

*Варианты возможных конфликтных ситуаций:*

1. Обеденный перерыв. Библиотекарь вошла в кабинет руководителя и попросила разрешения позвонить по телефону. Ведется беседа личного характера. Руководителю должны срочно позвонить по служебным делам. Но телефон занят. Как бы Вы поступили на месте руководителя?

2. К Вам обратилась библиотекарь с просьбой отпустить ее сегодня раньше окончания рабочего дня. Вы спрашиваете о причине. Оказывается, она ищет другое место работы. Ее уход лишит библиографический отдел нужного и квалифицированного специалиста. Как бы Вы ответили на просьбу?

3. Вы проводите совещание руководителей подразделений и замечаете, что тон разговора повышается, появляется взаимная резкость в выражениях. Что надо предпринять в такой ситуации?

4. Директор библиотеки идет по коридору. Видит группу библиотекарей, о чем-то оживленно беседующих. Возвращаясь через 10 минут, он наблюдает ту же самую картину. Как бы Вы повели себя на месте директора?

5. Вы заведующий отделом. В конце рабочего дня должно начаться собрание, на котором Вы выступаете с докладом. В это время Вы находитесь на совещании у директора. Совещание явно затянулось. Вы опаздываете в отдел. Как поступить в подобной ситуации?

6. На 10 часов утра Вы вызвали для беседы к себе подчиненного, который часто опаздывает на работу. Обстоятельства сложились так, что Вы за-

держались и пришли с опозданием. Подчиненный ждет Вас. Как Вы поведете себя?

7. Вас как руководителя покритиковали на собрании. Критика была резкой, но целый ряд положений непосредственно к Вам не относится. Как бы Вы ответили на критику?

8. Сотрудник абонемента (читального зала), минуя руководителя отдела, просит директора библиотеки отпустить его с работы по неотложному делу на 4 часа. Как должен поступить директор?

#### IV. ТЕСТЫ

Тест в переводе с английского — проба, испытание, исследование. Он состоит из вопросов и задач (имеющих определенную шкалу значений), по результатам выполнения которых судят о психофизиологических и личностных характеристиках, а также знаниях, умениях и навыках опрашиваемого. Тесты широко используются в профессиональной подготовке и при отборе работников, особенно для управленческой деятельности. Следует помнить, однако, что по ответам на вопросы теста делать окончательные выводы о людях, а тем более давать им общую оценку — неправомерно. Применение тестов продуктивно только совместно с другими методами исследования.

Предлагаемый *массив тестов* поможет обучающимся испытать себя, моделируя возможное поведение в различных ситуациях\*. Содержательно материал *представлен* в последовательности, позволяющей наиболее объективно

---

\* В процессе подготовки данного раздела пособия привлекались следующие источники: *Казанская И.В., Метогуз Т.Е.* Сборник деловых игр, тестов и практических занятий: Учеб. пособие по курсу "Менеджмент" / Науч. ред. Ю.И. Шилин. — М., 1996. — 47 с.; *Леонов И.Г.* Познай себя и других: Популярные тесты. — 4-е изд., перераб. и доп. / Информ.-внедренческий центр "Маркетинг". — М., 1998. — 384 с.; *Литвинцева Н.А.* Психологические тесты для деловых людей. — М.: Бизнес-школа; Интел-Синтез, 1996; Лучшие психологические тесты для профотбора и профориентации — Петрозаводск: Петроком, 1992. — 318 с.; Сборник ситуационных задач, деловых и психологических игр, тестов, контрольных заданий, вопросов для самопроверки по курсу "Менеджмент" / Сост.: Э.А. Уткин и др. — М.: Фин. и стат., 2000. — 190 с.; Секреты умелого руководителя / Сост. И.В. Липсиц. — М.: Экономика, 1991. — 317 с.

осуществлять комплексную диагностику, успешно провести самоанализ и предметно оценить коллег, сделать соответствующие выводы, при необходимости скорректировать образовательную программу и/или поведение:

1. Насколько Вы самостоятельны?
2. Поддаетесь ли Вы внушению?
3. Имеете ли Вы склонность попадать в зависимость?
4. Уверены ли Вы в себе?
5. Умеете ли Вы контролировать себя?
6. Коммуникабельны ли Вы?
7. Умеете ли Вы влиять на других?
8. Любите ли Вы доминировать?
9. Есть ли у Вас склонность лидировать?
10. Вы лидер или администратор?
11. Способны ли Вы справляться с неожиданными ситуациями?
12. Какова у Вас самооценка?
13. Как Вы относитесь к критике?
14. Какая у Вас память?
15. Сильный ли у Вас характер?
16. Кто Вы: Капитан? Рулевой? Пассажир?
17. Способны ли Вы стать менеджером?
18. Какой Вы руководитель?
19. Какова эффективность Вашего руководства?
20. Стилль межличностного взаимодействия руководителя.

### **Тест 1. Насколько Вы самостоятельны?**

За каждый ответ «а» начисляется 4 балла, за «б» — 2 балла, «в» — 0.

1. Закончив школу, как Вы принимали решение о дальнейшей учебе, будущей профессии?

а) решали самостоятельно, следуя своему увлечению и оценивая свои данные;

б) прислушивались к мнению родителей, родственников;

в) прислушивались к совету только близких и друзей.

2. На что Вы рассчитывали, поступая в выбранное учебное заведение?

а) только на свои силы;

б) на благоприятный исход вступительных экзаменов и на связи;

в) только на связи.

3. Как во время учебы Вы готовились к экзаменам, занятиям?

а) делали упор на свое трудолюбие?

б) иногда просили помочь преподавателей и однокурсников;

в) рассчитывали только на чужую помощь.

4. Как Вы поступили на работу?

а) по распределению;

б) использовали информацию знакомых, знающих людей;

в) благодаря связям.

5. При сложных ситуациях в работе каким образом Вы принимаете решения?

а) рассчитываете только на свой опыт и знания;

б) иногда консультируетесь с коллегами;

в) всегда с ними советуется.

6. Чем был продиктован Ваш выбор перед вступлением в брак?

а) сами приняли окончательное решение;

б) прислушивались к мнению близких;

в) прежде всего представили человека своим близким, посоветовались с ними.

7. Если Ваш муж (жена) в длительной командировке, в состоянии ли Вы сами, допустим, выбрать мебель, принять другие важные решения?

- а) да;
- б) конечно, можете это сделать, но лучше было бы отложить решение;
- в) нет.

8. Насколько упорно в подростковом возрасте Вы отстаивали свое мнение?

- а) всегда отстаивали;
- б) по этому поводу даже были конфликты с родителями;
- в) ни на что не могли решиться сами.

9. В настоящее время насколько упорно Вы отстаиваете собственное мнение на работе, дома, с друзьями?

- а) отстаиваете, независимо от обстоятельств;
- б) в большинстве случаев;
- в) редко.

10. Как Вы реализуетесь в служебной, общественной, интеллектуальной сферах?

- а) полностью отдаетесь профессии;
- б) для Вас очень важно мнение близких;
- в) полностью полагаетесь на их мнение.

11. Если Вашим близким необходимо поправить свое здоровье?

- а) Вы заставляете следить за своим здоровьем;
- б) тактично подсказываете, что нужно сделать;
- в) стремитесь сделать это, но редко удается.

**От 33 до 44 баллов.** Вы чересчур самостоятельны во всех отношениях. Не терпите какого-нибудь вмешательства в Ваши дела, не прислушиваетесь к чужому мнению.

**От 15 до 32 баллов.** У Вас сильный характер, Вы неплохо переносите стрессы. Вы надежный друг. Ваша уверенность в себе, своем будущем обоснована. Вы независимы, но всегда прислушиваетесь к мнению окружающих, за что Вас ценят.

**От 0 до 14 баллов.** Вы очень нерешительны. Станьте более самостоятельным, и у Вас появится уверенность в себе, которой Вам не хватает.

## **Тест 2. Поддаетесь ли Вы внушению?**

Обведите кружками или подчеркните подходящие Вам варианты ответов, не обращая внимания на обозначающие их последовательность буквы.

1. После каждого нового сообщения о какой-то диете или более рациональном образе жизни Вы:

а) сразу пересматриваете или даже меняете свой образ жизни, режим питания;

б) задумываетесь, что из всего этого может пригодиться;

в) никогда не обращаете на это внимания.

2. Если на Вашем лице выступила сыпь (или Вы поранили лицо при бритье)... Вы:

г) не выходите из дома, пока лицо не заживет, так как Вам кажется, что все будут обращать на Вас внимание;

д) пытаетесь каким-то образом скрыть это, а как только встречаете кого-то из знакомых, сразу же объясняете, что с Вами случилось;

е) не будете обращать на это внимания, любопытство посторонних Вас не интересует.

3. Если Вы почувствовали, что кто-то идет за Вами и чуть ли не наступает на пятки, Вы:

б) ускоряете шаг;

в) Вам все равно, но из любопытства оглядываетесь и смотрите, кто это.

4. Если нужно принять важное решение, то Вы:

г) не говорите с другими потому, что боитесь получить противоречивые советы, которые собьют с толку;

д) ищите совета, но в конце концов поступаете по-своему;

е) слушаетесь только самого себя.

5. Вы слегка заболели, но не идете к врачу, так как:

а) там много больных, которые станут рассказывать о своих недомоганиях, а это раздражает;

в) у Вас нет для этого времени, Вы уверены, что все пройдет само собой;

б) врач может сказать Вам что-то неприятное.

6. Если на новом месте работы (учебы) все вдруг начинают твердить, что Вы очень симпатичный человек, а на предыдущем месте у Вас были проблемы в общении с людьми, то Вы подумаете:

г) новые коллеги (студента) правы, а на старом месте Вас просто не понимали;

д) они менее требовательны;

е) они более спокойны, философски ко всему относятся.

7. В театр, кино Вы идете сразу, как только поймете, что герой, о котором идет речь:

а) похож на Вас, у него те же проблемы и интересно, как их он разрешит;

б) герой и обстановка совершенно непохожи на Вашу и потому это интересно, чтобы сравнить;

в) Вы смотрите с удовольствием фильмы, спектакли, не сопоставляя героев с собой.

8. Если станут утверждать, что в последнее время Ваша работа не отличается в лучшую сторону, то:

г) это сильно травмирует, Вы начинаете работать еще хуже;



д) так как сами не замечаете такого спада в работе, то решите, что Вас хотят сбить с толку;

е) сами попробуете подвести итог своей работы и заметите, что она не-безупречна, но Вы работаете с интересом и не хуже других.

9) Если шофер такси взглянет на Вас с плохо скрываемой досадой, то Вы:

в) решите, что он, вероятно, человек, вечно всем недовольный;

б) подумаете, что, может быть, он очень устал;

а) решите, что Вы ему просто не понравились.

10. Как только Вы вспоминаете о бабушке и дедушке, с которыми не живете вместе, или о своих пожилых родителях, то:

е) видите расположение комнат, предметов в их доме;

д) Вам иногда "слышатся" их голоса;

г) прежде всего, вспоминается запах в их доме, Вы его буквально "чувствуете".

Если Ваши ответы отмечены буквами «б» и «д», то можно сказать, что Вы достаточно спокойный, оптимистичный человек, который не лишен известной доли самокритики. Вы способны реагировать на перемены, но сначала старательно их осмысливаете, обсуждаете. Вы поддаетесь внушению, прежде всего по отношению к тем вещам, которые больше всего Вас волнуют.

Если же в Ваших ответах отмечено больше всего (или даже все) буквы «в» и «е», то Вы слишком самонадеяны, часто бываете излишне упрямы. Вы легкомысленно относитесь ко многим важным вещам, иногда готовы принять серьезное решение совершенно случайно.

### *Тест 3. Имеете ли Вы склонность попадать в зависимость?*

За каждый ответ «да» начисляется 10 баллов, «не знаю» — 5 баллов. За отрицательные ответы баллы не начисляются.

1. С детства помню, как мои родители заботились о том, чтобы даже в мелочах все решали они.
2. Завидую людям, которые могут в любой момент встать и покинуть общество.
3. Есть в моем сердце такое место, которое приказывает мне помнить и вспоминать того единственного человека, которого уже нет со мной.
4. Когда это в самом деле нужно, то я не в состоянии справиться со своим одиночеством.
5. Считаю проявление глупости продолжать настаивать на своем, когда вокруг утверждают нечто другое.
6. В ситуациях, где есть выбор, я руководствуюсь, как правило, благом других, а не своим.
7. Правильно говорят, что сама жизнь требует подчиниться тем, кому надо.
8. Я люблю, чтобы рядом был кто-то.
9. В определенных ситуациях и по отношению к определенным людям я чувствую стеснение, а мое поведение изменяется как бы против моей воли.
10. Часто я имею проблемы от того, что не могу, когда надо, ясно и твердо сказать: нет!
11. Существуют люди, контакты с которыми неприятны для меня, но я не в состоянии порвать эти связи.
12. Есть мысли, с которыми я хочу, но не могу расстаться.

13. Я отдаю себе отчет в том, что другие люди имеют большое влияние на мои мысли и поступки.

14. Мне чужда мысль о том, чтобы все изменить и начать новую жизнь.

15. Мне очень приятно отдавать, но я не всегда могу так же хорошо принимать то, что мне дают другие.

**150—100 баллов.** Зависимость — Ваша потребность, без которой жизнь может утратить свой вкус. Вы имеете склонность входить в близкие отношения с людьми, хотя эти связи обременительны для Вас.

**99—50 баллов.** Вы можете балансировать между потребностью свободы и необходимостью зависимости. В Вас часто перевешивает потребность независимости, потому что знаете себе цену и любите, когда другие ее тоже ценят.

**49—0 баллов.** Независимость, самостоятельность — это Ваши главные правила. Вы против всяких форм зависимости.

#### **Тест 4. Уверены ли Вы в себе?**

На вопросы следует отвечать только «Да» или «Нет». Вы получаете по одному баллу за утвердительные ответы на вопросы 1, 2, 3, 4, 5, 6, 11, 12, 15-й и за отрицательные ответы на вопросы 7, 8, 9, 10, 13, 14-й. Вы можете получить максимум 15 баллов.

1. Часто Вы ощущаете внезапную усталость, хотя, в сущности, не переутомились?

2. Бывает так, что Вы вдруг испытываете неуверенность — заперли ли за собой дверь?

3. Часто Вы огорчаетесь без определенной причины?

4. Безразлично ли Вам, когда, находясь в театре, Вы сидите в середине ряда?

5. Трудно Вам настроиться на чей-то неожиданный визит?
6. Пугаетесь ли Вы иной раз, когда звонит телефон?
7. Часто Вам снятся сны?
8. Быстро Вы принимаете решения?
9. Неприятно Вам, если обнаруживаете на своей одежде пятно и приходится в таком виде куда-нибудь идти?
10. Любите Вы заводить новые знакомства?
11. Бывает ли так, что перед поездкой в отпуск Вы вдруг хотите отказаться от него?
12. Просыпаетесь ли Вы ночью с ощущением сильного голода?
13. Хочется ли Вам порой остаться наедине с самим собой?
14. Если Вы пришли в ресторан одна (один), присаживаетесь ли за столик, где сидят посетители, хотя есть свободный стол?
15. Руководствуетесь ли Вы в своих поступках главным образом тем, что ожидают от Вас другие?

**0 баллов.** Вы очень самоуверены. Можно также предположить, что Вы не вполне откровенны в ответах.

**1—4 балла.** Вы свободны от опрометчивых поступков, свойственных неврастеникам. Некоторая доля неуверенности является не недостатком, а доказательством гибкости Вашей психики.

**5—8 баллов.** У Вас ярко выраженная потребность чувствовать себя уверенно. Другие люди почти всегда могут на Вас положиться.

**9—12 баллов.** Ваша потребность быть уверенной (ым) в себе настолько сильна, что грозит опасность видеть вещи не таковыми, какие они есть на самом деле.

**13—15 баллов.** Ваш страх перед непредвиденными ситуациями велик. Потребность в стабильности вполне понятна, но когда потребность вырастает

до таких размеров, то малейшее изменение обстоятельств разрушает чувство уверенности в себе.

### **Тест 5. Умеете ли Вы контролировать себя?**

Подчеркните «да», если Вы согласны с утверждением, или «нет», если не согласны. Начисляется по одному баллу за ответ «нет» на 1, 5, и 7-й вопросы и за ответ «да» на все остальные.

1. Мне кажется трудным подражать другим людям.

Да, нет.

2. Могу при случае «свалить дурака», чтобы привлечь внимание или позабавить окружающих.

Да, нет.

3. Из меня мог бы выйти неплохой актер.

Да, нет.

4. Другим людям иногда кажется, что я переживаю что-то более глубоко, чем это есть на самом деле.

Да, нет.

5. В компании я редко оказываюсь в центре внимания.

Да, нет.

6. В различных ситуациях и в общении с разными людьми я часто веду себя по-разному.

Да, нет.

7. Я могу отстаивать только то, в чем искренне убежден.

Да, нет.

8. Чтобы преуспеть в делах и в отношениях с людьми, я стараюсь быть таким, каким меня ожидают увидеть.

Да, нет.

9. Я могу быть дружелюбным с людьми, которых не выношу.

Да, нет.

10. Я всегда такой, каким кажусь.

Да, нет.

**0—3 балла.** Низкий коммуникативный контроль. Ваше поведение устойчиво, Вы не считаете нужным его изменять в зависимости от ситуации. Вы способны к искреннему самораскрытию в общении.

**4—6 баллов.** Средний коммуникативный контроль. Вы искренни, но сдержаны в эмоциональных проявлениях. Вам следует больше считаться с окружающими людьми.

**7—10 баллов.** Высокий коммуникативный контроль. Вы легко входите в любую роль, гибко реагируете на изменение ситуации и даже в состоянии предвидеть впечатление, которое произведете на окружающих.

### **Тест 6. Коммуникабельны ли Вы?**

На каждый из вопросов следует ответить однозначно: «да» (2 балла), «нет» (0 баллов), «иногда» (1 балл).

1. Вам предстоит ординарная деловая встреча. Выбивает ли Вас из колеи ее ожидание?

2. Не откладываете ли Вы визит к врачу до тех пор, пока станет уже невмоготу?

3. Вызывает ли у Вас смятение и неудовольствие поручение выступить с докладом, сообщением, информацией на совещании, собрании или ином аналогичном мероприятии?

4. Вам предлагают выехать в командировку в город, где Вы никогда не бывали. Приложите ли Вы максимум усилий, чтобы избежать этой командировки?
5. Любите ли Вы делиться своими переживаниями с кем бы то ни было?
6. Раздражаетесь ли Вы, если незнакомый человек на улице обратиться с просьбой (показать дорогу, сообщить время и т.д.)?
7. Считаете ли Вы, что существует проблема "отцов и детей" и что людям разных поколений трудно понимать друг друга?
8. Постесняетесь ли Вы напомнить знакомому, что он забыл вернуть Вам 10 рублей, которые занял несколько месяцев назад?
9. В кафе Вам подали явно недоброкачественное блюдо — промолчите ли Вы, лишь рассерженно отодвинув тарелку?
10. Оказавшись один на один с незнакомым человеком, Вы не вступите с ним в беседу и будете тяготиться, если первым заговорит он?
11. Вас приводит в ужас любая длинная очередь, где бы она ни была (в магазине, библиотеке, кассе метрополитена). Предпочитаете ли Вы отказаться от своего намерения, нежели встать в очередь и томиться в ожидании?
12. Бойтесь ли Вы участвовать в комиссии по рассмотрению конфликтных ситуаций?
13. У Вас есть собственные индивидуальные критерии оценки произведений литературы, искусства, культуры и никаких «чужих» мнений на этот счет не приемлете?
14. Услышав где-то в «кулуарах» высказывание явно ошибочной точки зрения по хорошо известному Вам вопросу, предпочтете ли промолчать и не вступать в спор?
15. Вызывает ли у Вас досаду чья-либо просьба помочь разобраться в служебном вопросе или учебной теме?

16. Охотнее ли Вы излагаете свою точку зрения (мнение, оценку) в письменном виде, чем в устной форме?

**30—32 балла.** Вы явно не коммуникабельны, и это серьезная проблема, так как страдаете от этого больше всего Вы сами. Старайтесь стать общительнее, контролируйте себя.

**25—29 баллов.** Вы замкнуты, неразговорчивы, предпочитаете одиночество. Новая работа и необходимость новых контактов надолго выводит из равновесия. В Вашей власти преломить эти особенности характера.

**19—24 балла.** Вы в известной степени общительны, в незнакомой обстановке чувствуете себя вполне уверенно. Новые проблемы Вас не пугают. И все же с новыми людьми Вы сходитесь непросто, в спорах и диспутах участвуете неохотно.

**14—18 баллов.** У Вас нормальная коммуникабельность. Вы любознательны, охотно слушаете интересного собеседника, достаточно терпеливы в общении с другими, отстаиваете свою точку зрения без вспыльчивости. Без неприятных переживаний идете на встречу с новыми людьми. В то же время не любите шумных компаний. Экстравагантные выходки и многословие вызывают у Вас раздражение.

**9—13 баллов.** Вы общительны (порой, может быть, даже сверх меры). Любопытны, разговорчивы, любите высказываться по разным вопросам, что иногда вызывает раздражение окружающих. Охотно знакомитесь с новыми людьми. Любите бывать в центре внимания, никому не отказываете в просьбах, хотя и не всегда можете их выполнить. Бывает, вспылите, но быстро отходите. Вам недостает усидчивости и терпения при столкновении с серьезными проблемами. При желании, однако, Вы сможете себя заставить не отступить.

**4—8 баллов.** Вы очень общительны, всегда в курсе всех дел. Любите принимать участие в дискуссиях, хотя серьезные темы могут вызвать у Вас головную боль. Охотно высказываетесь по любому вопросу, даже если имеете о



нем поверхностное представление. Всюду чувствуете себя «в своей тарелке». Беретесь за любое дело, но не всегда можете успешно довести его до конца. Задумайтесь над этими фактами!

**3 балла и менее.** Ваша коммуникабельность носит болезненный характер. Вы говорливы, многословны, вмешиваетесь в дела, которые не имеют к Вам никакого отношения. Беретесь судить о проблемах, в которых совершенно некомпетентны. Вольно или невольно часто бываете причиной разного рода конфликтов в Вашем окружении. Вспыльчивы, обидчивы, нередко бываете необъективны. Вам нужно поработать над собой и своим характером! Прежде всего, воспитайте в себе терпеливость и сдержанность, уважительнее относитесь к людям.

### *Тест 7. Умеете ли Вы влиять на других?*

Ответьте «да» или «нет» на следующие вопросы, определив количество баллов по специальной шкале, помещенной в конце теста.

1. Способны Вы представить себя в роли актера или политического деятеля?
2. Раздражают Вас люди, одевающиеся и ведущие себя экстравагантно?
3. Готовы ли Вы разговаривать с другим человеком на тему своих интимных переживаний?
4. Немедленно ли Вы реагируете, когда замечаете малейшие признаки неуважительного отношения к себе?
5. Портится у Вас настроение, когда кто-то добивается успеха в той области, которую Вы тоже считаете для себя важной?

6. Любите Вы делать что-то очень трудное, чтобы продемонстрировать окружающим свои незаурядные возможности?
7. Могли бы Вы пожертвовать всем, чтобы добиться в своем деле выдающегося результата?
8. Любите ли Вы вести размеренный образ жизни со строгим порядком дел и даже развлечений?
9. Стремитесь ли Вы к тому, чтобы круг Ваших друзей был неизменен?
10. Любите Вы менять обстановку дома или переставлять мебель?
11. Любите Вы пробовать новые способы решения старых проблем?
12. Любите Вы дразнить слишком самоуверенных и заносчивых людей?
13. Любите ли доказывать, что Ваш начальник или кто-то весьма авторитетный в чем-то не прав?

### Шкала оценки ответов

Ответ	Вопрос											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Да	5	0	5	5	5	5	5	0	0	5	5	5
Нет	0	5	0	0	0	0	0	5	5	0	0	0

**35—65 баллов.** Вы человек, который обладает великолепными предпосылками, чтобы эффективно влиять на других, менять их модели поведения, учить, управлять, наставлять. Вы убеждены, что человек не должен замыкаться в себе, избегать людей. Вы наделены даром убеждать окружающих в своей правоте. Однако надо быть очень осторожным, чтобы Ваша позиция не стала чрезмерно агрессивной, т.к. легко можете превратиться в фанатика или тирана.

**30 и меньше баллов.** Вы часто бываете правы, но убедить в этом окружающих удается далеко не всегда. Вы считаете, что Ваша жизнь и жизнь окружающих должны быть подчинены строгой дисциплине, здравому рассудку. Вы не любите ничего делать «через силу»; часто бываете слишком сдержанны, не достигая из-за этого желанной цели, а также оказываясь неправильно понятым.

### *Тест 8. Любите ли Вы доминировать?*

За каждый ответ «да» — 10 баллов, за каждый ответ «не знаю» — по 5 баллов; за отрицательные ответы баллы не начисляются.

1. С детских лет подчиняться другим было для меня проблемой.
2. Прогресс в науке и культуре обеспечивают люди с развитой потребностью доминировать над другими.
3. Настоящий мужчина — это тот, кто может подчинить себе женщину.
4. В глубине души я не переношу, когда близкий человек оказывает мне покровительство, проявляет нежность.
5. Меня вполне убеждает утверждение, что истинной природой женщины есть покорность.
6. Мое ежедневное превосходство над другими возникает из-за опасения за них и необходимости.
7. Большинство зла вокруг нас возникает из-за малого количества руководителей с «сильной рукой».
8. В положениях трудных, неожиданных и предполагающих немедленную реакцию обычно не трачу много времени, чтобы принять необходимые меры.

9. Мне не чужды мечты о тихом уголке, в котором никто ничего бы не хотел от меня.

10. Я знаю, что я в состоянии и люблю руководить другими людьми.

11. Я полностью никогда не смогу открыться другому человеку.

12. Важная черта работника, подчиненного — умение выполнять даже такие поручения, цель которых он не вполне понимает.

13. Даже близких мне людей я не люблю просить, если знаю, что мне что-то полагается.

14. Я часто сталкиваюсь с ситуацией, в которой кто-то ждет от меня оправданий, когда все ясно и очевидно.

15. Мой характер ближе к тому из родственников, который был психически сильнее или господствовал в семье.

**150—100 баллов.** Из Ваших ответов вырисовывается образ диктатора, который руководствуется всецело своими собственными заповедями. Вы полагаете, что знаете, как есть и как должно быть. Вы в состоянии руководить и управлять другими и успешно реализовывать "спущенные сверху задания".

**99—50 баллов.** Гармония и решительность, разум или расчет, добрый совет — вот Ваши главные достоинства. Где надо, Вы доминируете, где надо — уступаете, всегда имея в виду чье-то и собственное мнение.

**49—0 баллов.** Ваши ответы рисуют все приметы бесхребетности. Часто, чувствуя бессилие, Вы излучаете силу; часто, чувствуя безвыходность, Вы находите в этом смысл и поводы, которые дают надежду на лучшую, по Вашим меркам, жизнь.

### Тест 9. Есть ли у Вас склонность лидировать?

Предлагается 50 вопросов, к каждому из которых дано два варианта ответов. Выберите, пожалуйста, один из вариантов и пометьте его на шкале ответов, помещенной после вопросника теста.

1. Часто ли Вы бываете в центре внимания окружающих?

а) да;

б) нет.

2. Считаете ли, что многие из окружающих занимают более выгодное положение по службе, чем Вы?

а) да;

б) нет.

3. Находясь на собрании людей, равных Вам по служебному положению, испытываете ли желание не высказывать своего мнения, даже когда это необходимо?

а) да;

б) нет.

4. Когда были ребенком, нравилось ли Вам руководить играми маленьких друзей?

а) да;

б) нет.

5. Испытываете ли большое удовольствие, когда удается убедить того, кто Вам до этого возражал?

а) да;

б) нет.

6. Случается ли, что Вас называют нерешительным человеком?

а) да;

б) нет.

7. Согласны ли Вы с утверждением: "Все самое полезное в мире есть творение небольшого числа выдающихся личностей"?

- а) да;
- б) нет.

8. Испытываете ли настоятельную необходимость в советчике, который бы мог направить Вашу профессиональную активность?

- а) да;
- б) нет.

9. Теряли ли Вы иногда хладнокровие в беседе с людьми?

- а) да;
- б) нет.

10. Доставляет ли Вам удовольствие, когда видите, что окружающие побаиваются Вас?

- а) да;
- б) нет.

11. Во всех обстоятельствах (рабочее собрание, дружеская компания) стараетесь ли Вы занять свое место за столом, расположенное таким образом, чтобы оно позволяло легче всего контролировать ситуацию и привлекать к себе внимание?

- а) да;
- б) нет.

12. Считаете ли, что Ваша внешность производит внушительное (импозантное) впечатление?

- а) да;
- б) нет.

13. Считаете ли Вы себя мечтателем?

- а) да;
- б) нет.

14. Легко ли теряетесь, если окружающие люди не согласны с Вашим мнением?

а) да;

б) нет.

15. Случалось ли Вам по личной инициативе заниматься организацией неформальных (спортивных, развлекательных и т.п.) групп?

а) да;

б) нет.

16. Мероприятие, которым Вы занимаетесь, не дает намечавшихся результатов:

а) Вы рады, если ответственность возложат на кого-то другого;

б) умеете взять на себя ответственность за принятое Вами решение.

17. Какое из двух мнений ближе к Вашему?

а) настоящий руководитель должен сам делать дело, даже в мелочах;

б) настоящий руководитель должен уметь управлять.

18. С кем Вы предпочитаете работать?

а) с людьми покорными;

б) с людьми строптивыми.

19. Стараетесь ли Вы избегать горячих дискуссий?

а) да;

б) нет.

20. Когда Вы были ребенком, часто ли сталкивались с властностью отца?

а) да;

б) нет.

21. Умеете ли Вы в профессиональной дискуссии повернуть на свою сторону тех, кто раньше был не согласен?

а) да;

б) нет.

22. Представьте такую сцену: во время прогулки с друзьями в лесу Вы потеряли дорогу. Приближается вечер. Нужно принять решение:

а) Вы считаете, что вопрос должен решить человек, наиболее компетентный в группе;

б) Вы просто полагаетесь на решение других.

23. Существует выражение: "Лучше быть первым в деревне, чем вторым в городе". Если бы Вы делали выбор, то что предпочли:

а) быть первым в деревне;

б) быть вторым в городе.

24. Считаете ли, что Вы человек, сильно влияющий на других людей?

а) да;

б) нет.

25. Может ли неудачный прошлый опыт заставить Вас никогда больше не проявлять значительной личной инициативы?

а) да;

б) нет.

26. С Вашей точки зрения, истинный лидер группы тот, кто:

а) самый компетентный;

б) у кого самый сильный характер.

27. Всегда ли Вы стараетесь понимать (оценивать) людей?

а) да;

б) нет.

28. Умеете ли Вы уважать дисциплину?

а) да;

б) нет.

29. Какой из двух типов руководителей кажется Вам более предпочтительным?

а) тот, который все решает сам;

б) тот, который постоянно советуется.



30. Какой из двух типов руководства, по Вашему мнению, является наиболее благоприятным для хорошей работы?

а) коллегиальный тип;

б) авторитарный тип.

31. Часто ли у Вас бывает впечатление, что другие Вами злоупотребляют?

а) да;

б) нет.

32. Какой из двух портретов больше приближается к Вашему образу?

а) громкий голос, экспрессивные жесты, за словом в карман не полезет;

б) негромкий голос, неторопливые ответы, сдержанные жесты, задумчивый взгляд.

33. На рабочем совещании Вы один имеете мнение, противоположное мнению других, но уверены в своей правоте. Как Вы поведете себя?

а) будете молчать?

б) будете отстаивать свою точку зрения.

34. Называют ли Вас человеком, который подчиняет свои и чужие интересы только интересам дела?

а) да;

б) нет.

35. Если на Вас возложена большая ответственность за какое-то дело, то испытываете ли при этом чувство тревоги?

а) да;

б) нет.

36. Что Вы предпочли бы в своей профессиональной деятельности?

а) работать под руководством хорошего руководителя;

б) работать независимо.

37. Как Вы относитесь к такому утверждению: «Для удачной семейной жизни нужно, чтобы важные решения принимались одним из супругов»?

- а) это верно;
- б) это неверно.

38. Случалось ли Вам под влиянием мнения других покупать что-то, в чем не испытывали необходимости?

- а) да;
- б) нет.

39. Считаете ли, что Ваши организаторские способности выше средних?

- а) да;
- б) нет.

40. Как Вы обычно ведете себя, встретившись с трудностями?

- а) трудности обескураживают;
- б) трудности заставляют действовать активнее.

41. Часто ли Вы делаете резкие упреки сотрудникам, когда они их заслуживают?

- а) да;
- б) нет.

42. Считаете ли, что Ваша нервная система успешно выдерживает напряженность жизни?

- а) да;
- б) нет.

43. Если предстоит произвести реорганизацию, то как Вы поступаете?

- а) вводите изменения немедленно;
- б) предлагаете медленные, эволюционные изменения.

44. Если это необходимо, сумеете ли Вы прервать слишком болтливого собеседника?

- а) да;
- б) нет.

45. Согласны ли Вы с такой мыслью: "Чтобы быть счастливым, надо жить незаметно"?

а) да;

б) нет.

46. Считаете ли Вы, что каждый из людей, благодаря своим человеческим способностям, должен сделать что-то выдающееся?

а) да;

б) нет.

47. Кем (из представителей названных ниже профессий) Вам в юности хотелось стать?

а) известным художником, композитором, поэтом и т.д.

б) руководителем коллектива.

48. Какую музыку Вам приятней слушать?

а) торжественную, могучую;

б) тихую, лирическую.

49. Испытываете ли Вы некоторое волнение при встрече с известными личностями?

а) да;

б) нет.

50. Часто ли встречаете человека с более сильной волей, чем у Вас?

а) да;

б) нет.

### *Шкала ответов*

<i>Вопрос</i>	<i>Варианты ответов</i>		<i>Вопрос</i>	<i>Варианты ответов</i>	
1	а	б	26	а	б
2	а	б	27	б	а
3	б	а	28	а	б

4	а	б	29	б	а
5	а	б	30	б	а
6	б	а	31	а	б
7	а	б	32	а	б
8	б	а	33	а	б
9	б	а	34	а	б
10	а	б	35	б	а
11	а	б	36	б	а
12	а	б	37	а	б
13	б	а	38	б	а
14	б	а	39	а	б
15	а	б	40	б	а
16	б	а	41	а	б
17	б	а	42	а	б
18	б	а	43	а	б
19	б	а	44	а	б
20	а	б	45	б	а
21	а	б	46	а	б
22	а	б	47	б	а
23	а	б	48	а	б
24	а	б	49	б	а
25	б	а	50	б	а

При ответе на вопрос Вы получаете балл только за вариант ("а" или "б") в левой колонке.

*Степень выраженности лидерства:*

**до 25 баллов:** лидерство выражено слабо;

**до 26—35 баллов:** средняя выраженность лидерства;

**36—40 баллов:** лидерство выражено в сильной степени;

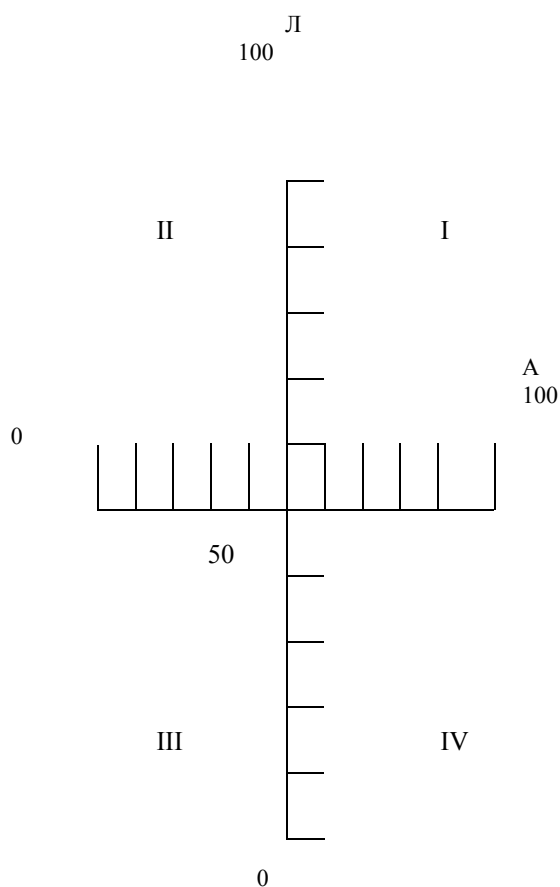
**свыше 40 баллов:** склонность к диктату.

### *Тест 10. Вы лидер или администратор?*

Тщательно продумав нижеследующие высказывания, постарайтесь определить по одиннадцатибальной шкале (от 0 до 10) степень согласия с каждым из них. Зафиксируйте результаты своих размышлений. Имейте в виду, что 10 означает полное согласие с высказыванием, 0 — полное несогласие, 5.— согласие наполовину. Остальные степени согласия располагаются по восходящей от 0 до 5 и от 5 до 10.

1. Я за то, чтобы любой коллектив сам выбирал себе руководителя.
2. Когда нужно, я умею заставить людей работать.
3. Мне доверяют свои личные тайны.
4. Все стремятся к власти и я не исключение.
5. Я вступаю за своих товарищей всякий раз, когда с ними поступают несправедливо.
6. «Если лошадь везет плохо, ее надо бить», — верная пословица.
7. Поспорившие обычно обращаются ко мне как к арбитру.
8. Думаю, что людям полезно иметь твердого руководителя, непреклонного и жесткого.
9. Я могу ладить с людьми, даже если они мне не по душе.
10. Главное — уметь любыми средствами заставить людей делать то, что нужно.
11. Обычно я готов действовать ради общего блага.
12. Люди разные, но приказ для всех должен быть одинаков.
13. В интересах дела я готов согласиться с мнением, противоположным моему.
14. Успеха добьется тот, кого боятся.
15. Стараюсь, чтобы каждый мог проявить свои способности наилучшим образом.

16. Обсуждение даже важного для всех вопроса займет слишком много времени. Думаю, что не ошибусь, если приму решение сам.
17. Мне удастся повести за собой людей, даже если они независимы от меня.
18. Когда надо, я умею поставить себя так, что со мной предпочитают соглашаться.
19. Нередко мне доверяют действовать от имени коллектива.
20. Полное единоначалие — вот секрет успеха коллектива.



Подсчитайте сумму баллов по четным строкам (А — администратор) и нечетным (Л — лидер). Отложите полученные баллы по осям А и Л (см. рисунок). Если точка с заданными координатами попала в первый квадрант, это значит, что лидерские способности в Вас сочетаются с административными. Точка во втором квадранте свидетельствует о преобладании в Вас лидерских качеств.

Попав в третий квадрант, можете сделать вывод, что пока на роль руководителя Вам претендовать не стоит. Ненамного почетнее оказаться в четвертом квадранте — там место для администратора вчерашнего дня.

**Тест 11. Способны ли Вы справляться с неожиданными ситуациями?**

За каждый ответ "а" присуждается 1 балл, за "б" — 2, за "в" — 3 балла.

1. Представьте, что Вы с приятелем (приятельницей) ужинаете вдвоем, неожиданно раздаётся щелчок, и во всем доме гаснет свет. Вы:

- а) бежите к распределительному щитку и пытаетесь устранить поломку;
- б) зажжете свечи и продолжите ужин, который при свечах выглядит куда романтичнее;
- в) попросите своего приятеля (приятельницу) устранить поломку.

2. Проезжая по дороге, Вы видите автомобиль, потерпевший аварию, водитель которого получил травму и находится без сознания. Вы:

- а) немедленно вытаскиваете его из машины;
- б) попытаетесь вызвать "скорую помощь";
- в) останетесь поблизости, ожидая, пока появится кто-то более знающий.

3. Если неожиданно Вам приходит телеграмма, то Вы:

- а) с нетерпением откроете ее, предвкушая приятные новости;
- б) откроете ее, не задумываясь над тем, какие новости (хорошие или плохие) Вас ожидают;
- в) отложите ее, боясь, что Вас ожидают плохие известия.

4. Ночью в гостинице Вас разбудила пожарная сирена. Вы:

- а) быстро выскочите в коридор, пытаясь выяснить, что и где горит;
- б) останетесь в номере, пока не узнаете, что конкретно происходит;
- в) в надежде, что сигнал оказался ложным, вновь уснете.

5. Во время полета, когда стюардесса объясняет правила безопасности, Вы:

а) не станете слушать ее, потому что в случае необходимости можете воспользоваться специальной карточкой, где даны подробные инструкции;

б) очень внимательно будете слушать объяснения;

в) не обратите на нее никакого внимания, безуспешно пытаясь побороть страх, который испытываете во время полета.

6. На улице Вы видите пешехода, получившего травму, которому другой прохожий оказывает вполне квалифицированную помощь. Вы:

а) подойдете ближе, чтобы посмотреть, что происходит;

б) пройдете мимо, считая, что ничем не можете помочь;

в) перейдете на другую сторону улицы, чтобы не видеть неприятную картину.

7. Приятель (приятельница) предлагает Вам вместе посещать курсы неотложной помощи. Вы:

а) постараетесь убедить его (ее), что уже обладаете достаточными знаниями и сможете в случае необходимости оказать первую помощь;

б) согласитесь, поскольку это очень полезно;

в) откажетесь, поскольку не сможете спокойно смотреть даже на царапину.

8. Находясь в большом универсальном магазине, Вы услышали сигналы пожарной машины, остановившейся поблизости. Вы:

а) выбежите на улицу, чтобы увидеть все собственными глазами;

б) продолжаете покупки;

в) задумываетесь над тем, сколько может погибнуть людей в случае пожара.

9. Подрались две собаки. Вы:

а) быстро подскочите к ним, пытаясь разнять;

б) проходите мимо, не реагируя;



в) остановитесь в растерянности.

**10—14 баллов.** Вы слишком импульсивны. Если необдуманно будете поступать в критической ситуации, то только ухудшите положение дел.

**15—24 балла.** Вы способны справиться с непредвиденными сложными ситуациями, действуя взвешенно и спокойно, в то время как окружающие паникуют.

**25—30 баллов.** Вы настолько взволнованны, что способны вмешаться в положение дел только в крайнем случае. Однако если такая необходимость возникает, Вы, возможно, вполне успешно выйдете из создавшегося положения.

### **Тест 12. Какова у Вас самооценка?**

Прочитайте предлагаемые ниже утверждения, указав в четырехбалльной системе свое отношение к ним. При этом баллы должны означать следующее: думаю об этом очень часто — 4 балла; часто — 3 балла; иногда — 2 балла; редко — 1 балл; никогда не думаю — 0 баллов.

1. Хочется, чтобы мои друзья подбадривали меня.
2. Постоянно чувствую свою ответственность за работу.
3. Беспokoюсь о своем будущем.
4. Многие меня ненавидят.
5. Обладаю меньшей инициативой, нежели другие.
6. Беспokoюсь за свое психическое состояние.
7. Боюсь выглядеть глупцом.
8. Внешний вид других лучше, чем мой.
9. Боюсь выступать с речью перед незнакомыми людьми.
10. Часто допускаю ошибки.

11. Не умею говорить как следует с людьми.
12. Мне не хватает уверенности в себе.
13. Хотелось бы, чтобы мои действия одобрялись другими чаще.
14. Я слишком скромна (ен).
15. Моя жизнь бесполезна.
16. Многие неправильного мнения обо мне.
17. Мне не с кем поделиться своими мыслями.
18. Люди ждут от меня очень многого.
19. Люди не особенно интересуются моими достижениями.
20. Я слегка смущаюсь.
21. Чувствую, что многие люди не понимают меня.
22. Не чувствую себя в безопасности.
23. Часто волнуюсь понапрасну.
24. Чувствую себя неловко, когда вхожу в комнату, где уже сидят люди.
25. Чувствую, что люди говорят обо мне за моей спиной.
26. Чувствую себя скованной (ым).
27. Уверена (ен), что люди почти все принимают легче, чем я.
28. Кажется, что со мной должна случиться какая-нибудь неприятность.
29. Меня волнует мысль о том, как люди относятся ко мне.
30. Жаль, что я не так общительна (ен).
31. В спорах я высказываюсь только тогда, когда уверена (ен) в своей правоте.
32. Думая о том, чего ждет от меня общественность.

**0—25 баллов.** Вы в основном уверены в своих действиях;

**26—45 баллов.** Средний уровень самооценки;

**46 и выше.** Низкий уровень самооценки (переживание по поводу критических замечаний в свой адрес, сомнение в правильности действий).

### *Тест 13. Как Вы относитесь к критике?*

Отметьте в каждом вопросе наиболее приемлемый для Вас вариант ответа, определив число набранных баллов по специальной шкале, помещенной после тестовых вопросов.

1. Считаете ли Вы критику методом изживания недостатков в работе отдельных лиц или коллективов?

А. Да, я считаю критику необходимым и нормальным элементом жизнедеятельности любого коллектива.

Б. Критика лишь осложняет отношения в коллективе, поэтому я ее не признаю.

В. Критика допустима, но не следует преувеличивать ее роль — прибегать к ней часто.

2. Как Вы относитесь к публичной критике?

А. Считаю публичную критику действенной формой изживания недостатков.

Б. Полагаю, что лучше высказать имеющиеся замечания человеку наедине (в кабинете), чем публично (на людях).

В. Предпочитаю "кулуарную критику", т.е. критику «за глаза», в неслужебной обстановке или высказываемую в полушутливой форме.

3. Можно ли, по-Вашему, критиковать начальство?

А. Да, конечно.

Б. Не следует подрывать авторитет руководителя, поэтому публично критиковать начальство недопустимо.

В. Можно, но крайне осторожно.

4. Как Вы относитесь к самокритике?

А. Стараюсь быть объективным по отношению к себе и «своей службе», если вижу недостатки, то открыто признаю их, не дожидаясь, пока укажут другие.

Б. Обычно я знаю недостатки в работе своего коллектива и моей лично, но не спешу заниматься самокритикой.

В. Заниматься самокритикой не надо, так как всегда есть много охотников покритиковать меня.

5. Высказывая критические замечания, стараетесь ли Вы говорить мягко, корректно, тактично, чтобы не задеть личность критикуемого?

А. Да, разумеется.

Б. Нет, считаю, что чем сильнее задета личность критикуемого, тем ответственнее критика.

В. Все зависит от этой самой "личности": если она уж очень обидчива — учитываю это, а нет — особо не дипломатничаю.

6. Выступая с критическими замечаниями, стараетесь ли Вы "подсластить пилюлю" указанием на положительные моменты в деятельности объекта критика?

А. Да, обычно стараюсь.

Б. Нет, не вижу в этом смысла.

В. Если плохо знаю критикуемого или мне известно, что он обидчив, тогда стараюсь.

7. Дозируете ли Вы объем критики, стараетесь ли соблюсти некую "меру критики"?

А. Да, стараюсь критиковать не более чем за один недостаток.

Б. Нет, обычно высказываю все, что, на мой взгляд, плохо в деятельности объекта критики.

В. Стараюсь ограничить поле критики предметом обсуждения.

8. Вносите ли Вы в ходе критического выступления какие-либо предложения для исправления положения или ограничиваетесь указанием на имеющиеся недостатки?

А. Да, я считаю, что тот, кто критикует, должен что-то предложить, иначе он и критиковать не вправе, поэтому я стараюсь внести какие-то предложения.

Б. Нет, я полагаю, что главное — обнажить проблему, указать на недостаток, а как их устранять — дело компетентных специалистов.

В. Как правило, предпочтительнее конструктивная критика, но если даже и трудно что-либо предложить, все равно нельзя замалчивать недостатки.

9. Какова обычно Ваша первая реакция на критику?

А. Стремлюсь тут же ответить, сразу прошу слова или говорю с места.

Б. Переживаю молча, с обидой, от ответного выступления стараюсь уклониться.

В. Обдумываю критику, выступать с ответом не спешу, но, если настаивают, не отказываюсь.

10. Какое поведение наиболее характерно для Вас при ответе на критику?

А. Как правило, стараюсь признать критику, даже если она не во всем объективна.

Б. Прибегаю к методу "защиты от противного", т.е. критикую критикующего.

В. Поскольку критика подрывает мой авторитет (или авторитет "моей" службы), пытаюсь защищаться, отвести критику, указать на смягчающие обстоятельства, сопутствующих виновников.

11. Раздражает ли Вас критика?

А. Да, как правило.

Б. Не очень.

В. Смотря кто и как критикует.

12. Появляется ли у Вас чувство неприязни к критикующему человеку?

А. Да, как правило.

Б. Нет, крайне редко.

В. Да, если критика несправедлива или высказывается в резкой, обидной форме.

13. Как Вы в дальнейшем строите свои отношения с критикующим Вас лицом?

А. Как и прежде.

Б. Стараюсь при случае ответить тем же или ущемить его интересы другим доступным мне способом.

В. Некоторое время "обхожу" этого человека, стараюсь не вступать с ним в контакты.

14. Как Вы относитесь к тем, кто себя критикует?

А. Считаю их приспособленцами, трусами, угодниками.

Б. Отношусь нормально.

В. Советую впредь не торопиться с самокритикой.

15. Как Вы думаете, существует ли уголовная ответственность за преследование критикующих?

А. Да.

Б. Нет.

В. Не знаю.

16. Вопрос-шутка: какое высказывание о критике Вам ближе?

А. Критика — это лекарство, ее надо уметь применять и принимать.

Б. Управленческая деятельность — тоже творчество, поэтому пусть меня оценивают те, кому положено, а не всякий, кому не лень.

В. И на критику существует мода!

### Шкала оценки ответов

Вопрос	Варианты ответов		
	А	Б	В
1	3	0	2
2	3	1	0
3	3	0	1
4	3	2	1
5	3	1	2
6	2	1	3
7	1	0	3
8	2	1	3
9	1	0	3
10	2	0	1
11	1	2	3
12	1	3	2
13	3	0	3
14	1	2	1
15	3	0	0
16	2	0	1

**8—18 баллов.** Ваше отношение к критике скорее негативное, чем позитивное. Не любите, когда критикуют Вас, а критикуя других, нередко утрачиваете чувство меры. И в том, и в другом случае Вы весьма эмоциональны, легко возбуждаетесь, можете вспылить, допустить резкость. Вам необходимо воспитывать некий "комплекс стабильности", т.е. чувство уверенности в себе, в правомерности своих действий и решений, а для этого следует активно повышать деловой уровень, не переоценивая себя, но и не умаляя достоинств.

**19—32 балла.** Вы терпимо относитесь к критике, считаете ее допустимым элементом управленческой жизни, но не переоцениваете ее значения. Ваше поведение в ролях критикуемого и критикующего можно охарактеризовать как

"контролируемую эмоциональность" — редко выходите из себя. В то же время Вам не чуждо чувство обиды, желание "насолить" критикам, оправдать свои ошибки.

**33—45 баллов.** Вы по-деловому относитесь к критике, достаточно спокойно ее воспринимаете, мужественно и открыто признаете свои ошибки. Изредка Вас посещает чувство досады на критику, однако его стараетесь скрывать. В критических выступлениях Вы не перебарщиваете. Сами не оправдываетесь, сваливая вину на других. Хорошее знание дела, уверенность в том, что Вы на своем месте, позволяют не заботиться о личном авторитете, а помнить лишь о пользе дела.

#### *Тест 14. Какая у Вас память?*

Запомните приведенные ниже слова вместе с порядковыми номерами, под которыми они указаны в списке. На запоминание 20 слов дается 40 секунд. Теперь запишите все слова (вместе с номерами). Ответ можно считать правильным только при условии, что слово воспроизводится вместе с его порядковым номером.

#### *Контрольный перечень слов:*

Украинец	Масло
Экономика	Бумага
Каша	Пирожное
Татуировка	Логика
Нейрон	Социализм
Любовь	Глагол
Ножницы	Прорыв
Совесть	Дезертир
Глина	Свеча
Словарь	Вишня



Вычислите продуктивность запоминания: число правильно воспроизведенных слов умножьте на 100 и разделите на 20. Получите процент продуктивности запоминания: **90—100 %** — отлично; **70—90 %** — очень хорошо; **50—70 %** — хорошо; **30—50 %** — удовлетворительно; **10—30 %** — плохо; **0—10 %** — очень плохо.

### *Тест 15. Сильный ли у Вас характер?*

Отвечая на поставленные вопросы, справляйтесь по шкале, помещенной в конце теста, о числе баллов и записывайте их. По сумме набранных баллов Вы узнаете, к какой из четырех групп можете себя отнести.

1. Часто ли задумываетесь над тем, какое влияние оказывают Ваши поступки на окружающих?

- а) очень редко;
- б) редко;
- в) достаточно часто;
- г) очень часто.

2. Случилось ли Вам говорить что-либо такое, во что сами не верите (из-за упрямства, наперекор другим, либо из "престижных" соображений)?

- а) да;
- б) нет.

3. Какие из перечисленных качества Вы больше всего цените в людях?

- а) настойчивость;
- б) широта мышления;
- в) эффективность, умение "показать себя".

4. Имеете ли Вы склонность к педантизму?

а) да;

б) нет.

5. Быстро Вы забываете о неприятностях?

а) да;

б) нет.

6. Любите ли Вы анализировать свои поступки?

а) да;

б) нет.

7. Находясь среди хорошо Вам известных лиц:

а) стараетесь сохранить тон, принятый в данном кругу;

б) остаетесь самой (им) собой.

8. Приступая к трудному заданию, стараетесь ли Вы не думать об ожидающих сложностях?

а) да;

б) нет.

9. Какое из перечисленных определений более всего подходит к Вам?

а) мечтатель;

б) "рубаха-парень";

в) усерден;

г) пунктуален, аккуратен;

д) "философ" в широком смысле этого слова;

е) суетный человек.

10. При обсуждении того или иного вопроса:

а) высказываете свою точку зрения, несмотря на то, что она отличается от мнения большинства;

б) считаете, что в данной ситуации лучше промолчать, хотя и имеете иную точку зрения;

в) поддерживаете большинство, оставаясь при своем мнении;

г) не утруждаете себя раздумьями и принимаете преобладающую точку зрения.

11. Какое чувство вызывает у Вас неожиданный вызов к руководству?

- а) раздражение;
- б) тревогу;
- в) озабоченность;
- г) никакого.

12. Если в пылу полемики Ваш оппонент "сорвется" и допустит личный выпад против Вас, как поступите?

- а) ответите ему в том же тоне;
- б) проигнорируете этот факт;
- в) демонстративно оскорбитесь;
- г) предложите сделать перерыв.

13. Если Ваша работа забракowana, это вызывает у Вас:

- а) досаду;
- б) стыд;
- в) гнев.

14. Если Вы попадете впросак, кого вините в первую очередь?

- а) себя;
- б) "фатальное невезение";
- в) прочие "объективные обстоятельства".

15. Не кажется ли Вам, что окружающие (руководители, коллеги или подчиненные) недооценивают Ваши способности и знания?

- а) да;
- б) нет.

16. Если друзья или коллеги начинают над Вами подтрунивать, что Вы делаете?

- а) злитесь на них;
- б) стараетесь ретироваться;

- в) не раздражаясь, начинаете подыгрывать им;
- г) отвечаете смехом и, как говорится, "ноль внимания";
- д) делаете безразличный вид и даже улыбаетесь, но в душе негодуете.

17. Если Вы спешите и на обычном месте не находите свой портфель (зонтик, перчатки и т.п.), как Вы поступаете?

- а) будете продолжать поиск молча;
- б) будете искать, попутно обвиняя всех домашних в беспорядке;
- в) уйдете без нужной вещи.

18. Что скорее всего выведет Вас из равновесия?

- а) длинная очередь в приемной;
- б) толчея в общественном транспорте;
- в) необходимость приходить в определенное место несколько раз по одному и тому же вопросу.

19. Закончив спор, продолжаете ли вести его мысленно, приводи все новые и новые аргументы в защиту своей точки зрения?

- а) да;
- б) нет;

20. Если для выполнения работы Вам представится возможность выбрать помощника, кого из возможных кандидатов предпочтете?

- а) человека исполнительного, но безынициативного;
- б) человека знающего, но упрямого и спорщика;
- в) человека одаренного, но с ленцой.

### Шкала оценки ответов

Ответ	Вопрос																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
а	0	0	1	2	0	2	2	0	0	2	0	0	2	2	0	0	2	1	0	0
б	1	1	1	0	2	0	0	2	1	0	1	2	1	0	2	1	0	0	2	1
в	2	—	0	—	—	—	—	—	3	0	2	1	0	0	—	2	1	2	—	2
г	3	—	—	—	—	—	—	—	2	0	0	3	—	—	—	0	—	—	—	—
д	—	—	—	—	—	—	—	—	2	—	—	—	—	—	—	0	—	—	—	—
е	—	—	—	—	—	—	—	—	0	—	—	—	—	—	—	0	—	—	—	—

**Ниже 15 баллов.** Вы человек слабохарактерный, неуравновешенный и даже беззаботный. В случившихся с Вами неприятностях готовы винить всех, кого угодно, кроме себя. На Вас трудно положиться. Задумайтесь над этим!

**15—25 баллов.** У Вас достаточно твердый характер. Вы обладаете реалистическими взглядами на жизнь, но не все Ваши поступки равноценны. Бывают у Вас срывы и заблуждения. Вы добросовестны и вполне терпимы в коллективе. И все же Вам есть над чем подумать, чтобы избавиться от некоторых недостатков.

**26—38 баллов.** Вы принадлежите к числу людей настойчивых и обладающих достаточным чувством ответственности. Цените свои суждения, но при этом считаетесь с мнением других. Правильно ориентируетесь в возникших ситуациях, в большинстве случаев умеете выбрать верное решение. Налицо черты сильного характера.

**Свыше 38 баллов.** Не верится, что есть люди с таким идеальным характером. Может быть, — это результат не совсем объективной оценки своих поступков и поведения?

## **Тест 16. Кто Вы: Капитан? Рулевой? Пассажир?**

Комплексный тест для определения характера. На каждое суждение ответьте: «да», «нет», «не знаю». За ответ «да» на вопросы 1, 3, 5, 7, 9, 11, 13 и ответ «нет» на вопросы 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 15 начисляется по 10 баллов. За ответы «не знаю» — по 5 баллов.

1. Всегда чувствую ответственность за все, что происходит в моей жизни.
2. У меня не было бы столько проблем, если бы некоторые люди изменили ко мне отношение.
3. Предпочитаю действовать, а не размышлять над причинами неудач.
4. Иногда кажется, что я родилась (ся) под «несчастливой звездой».
5. Считаю, что алкоголики сами виноваты в своей болезни.
6. Иногда думаю, что за многое в моей жизни ответственны те люди, под влиянием которых я сформировалась (ся) такой (им), какая (ой) есть.
7. Если простужаюсь, предпочитаю лечиться самостоятельно, не прибегая к помощи врача.
8. Считаю, что во вздорности и агрессивности, которые так раздражают в женщине, чаще всего виноваты другие люди.
9. Знаю, что любую проблему можно решить, и не понимаю тех, у кого вечно возникают какие-то жизненные трудности.
10. Люблю помогать людям, ибо чувствую благодарность за то, что другие сделали для меня.
11. Если происходит конфликт, то, размышляя, кто виноват, я обычно начинаю с себя.
12. если черная кошка перебежит мне дорогу, я перехожу на другую сторону улицы.

13. Считаю, что каждый человек (независимо от обстоятельств) должен быть сильным и самостоятельным.

14. Знаю свои недостатки, но хочу, чтобы окружающие относились к ним снисходительно.

15. Обычно мирюсь с ситуацией, повлиять на которую не в состоянии.

**100—150 баллов.** Вы Капитан собственной жизни, чувствуете ответственность за все, что с Вами происходит, многое берете на себя, преодолеваете трудности, не преувеличивая их. Вы видите перед собой задачу и думаете над тем, как ее решить.

**50—90 баллов.** Вы охотно бываете Рулевым, но можете, если это необходимо, передать штурвал в верные руки. При оценке причин собственных трудностей Вы вполне реалистичны. Гибкость, рассудительность и чуткость — Ваши союзники. Случаются ситуации, которые никак Вас не касаются и Вы не несете за них ответственность, но если требуется, берете ответственность на себя. Вы умеете жить в добром согласии с другими, не нарушая внутреннего согласия с собой.

**До 49 баллов.** Вы часто бываете Пассажиром в своей жизни, легко подчиняетесь внешним силам. В трудностях Вы обвиняете кого угодно, но не себя. Настоящая независимость кажется Вам недостижимой и невозможной. Тем не менее Вы умеете мирно сосуществовать с другими, не придавая значения тому, какие это люди и как они относятся к Вам.

### ***Тест 17. Способны ли Вы стать менеджером?***

Отметьте только те утверждения, с которыми Вы согласны. За каждый положительный ответ на вопросы 1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 23, 25, 30 и отрицательные на остальные вопросы начисляется по одному баллу.

1. Я не затруднюсь уволить с работы даже очень обязательного человека, с которым у меня прекрасные отношения, если он работает по принципу: "Третий сорт — не брак".
2. В неопределенной ситуации я способна (ен) остановиться на одной четкой цели и без колебаний идти к ней.
3. Я умею наладить доброжелательные отношения с подчиненными и руководством.
4. Иногда полезно переходить к временной конфронтации во взаимоотношениях с администрацией и подчиненными.
5. Я регулярно пересматриваю цели своей деятельности.
6. Сейчас нецелесообразно учиться и приобретать специальность, лучше сосредоточиться на накопления средств, чтобы развернуть собственное дело.
7. Я умею воздействовать на людей так, чтобы они принимали только мою логику и считали себя обязанными содействовать достижению моих целей.
8. Я редко поступаю вразрез со своими убеждениями.
9. Я настолько проникнута (ут) желанием добиться успеха, что часто иду на временные лишения: скрепя сердце, жертвую благополучными отношениями в семье, общением с детьми, совместным отдыхом и т.д.
10. Всегда экономлю время и силы, строго ограничивая поступающую информацию только самой необходимой.
11. Считаю, что если человек постоянно пересматривает и проверяет свои убеждения, то он их просто не имеет.
12. Могу поддержать свое настроение покупкой каких-либо мелких, недорогих, но хороших вещей, чтобы пережить крупные неудачи или период длительного безденежья.
13. Считаю, что в тех случаях, когда нет полной определенности ситуации, не стоит предпринимать решительных действий.



14. Часто жертвую творческими интересами и замыслами, решая проблемы материального обеспечения и продвижения по службе.
15. Могу переходить к временной конфронтации и жесткому противостоянию в семье и с друзьями, чтобы в полной мере раскрыть свои возможности на работе.
16. Постоянно заставляю себя поступать так, как надо, а не так, как хочется.
17. Я настолько демократична (ен), что в общении с подчиненными просто не могу заставить себя сказать «я» вместо «мы».
18. Проблемы материального обеспечения всегда противоречат задачам сохранения благополучия в семье и получения удовольствия от жизни.
19. Мне мешают по-настоящему активно и плодотворно действовать в качестве менеджера общественная неразбериха и анархия.
20. Менеджеру надо быть готовым жертвовать своей духовной жизнью ради служебных дел.
21. Лучше всего решаю проблемы, когда есть возможность уединиться и сосредоточиться.
22. Менеджер просто обязан высказывать свое возмущение подчиненными, чья работа вызывает недовольство.
23. Никогда не жалею средств и времени на приобретение максимально возможной информации, даже если не всегда представляю, зачем она мне может понадобиться.
24. Иногда сталкиваюсь с совершенно равнозначными желаниями и, осознавая их несовместимость, все же ни одним не могу пожертвовать.
25. Часто влияю на принятие решений коллегами, но не подчиненными.
26. Планирование — это пережиток социалистической идеологии.

27. Считаю, что лучше "выкладываться" на работе, которую знаешь, чем увлекаться новыми возможностями и идеями, где результат просчитан, но не гарантирован.

28. Иногда, даже осознав, какие желания борются во мне, не могу выбрать удовлетворяющего меня решения.

29. Служебные дела требуют поступиться многими удовольствиями жизни.

30. Ответственные и рискованные ситуации вызывают у меня чувство вдохновения: прилив энергии, необычную собранность, сосредоточенность и ясность мысли, легкость и точность действий.

**Меньше 9 баллов.** Вам скорее всего лучше оставить идею стать менеджером и не мучить себя и родных малоосуществимыми стремлениями и рискованными предприятиями, мешающими нормально жить и работать, спокойно заниматься своим любимым делом, находить счастье в простых радостях бытия.

**10—22 балла.** Можно говорить о Вашей возможности стать со временем хорошим менеджером. Но все же Ваш выбор в большей степени продиктован рекламой и модой, чем внутренними побуждениями. Вам предстоит потратить усилия на развитие способности к управлению, для чего потребуются пройти хороший курс социально-психологической подготовки.

**Свыше 22 баллов.** Вам надо учиться и совершенствоваться в условиях конкуренции (что Вы и сами прекрасно знаете), но Вы на правильном пути и скорее всего точно угадали свое призвание.

**26 баллов.** Вы — прирожденный менеджер!

## *Тест 18. Какой Вы руководитель?\**

Ответьте «да» или «нет» на приведенные ниже вопросы, определив количество набранных баллов с помощью специальной шкалы в конце теста.

1. Охотно ли Вы беретесь за управленческие задачи, не имеющие типовых схем решения?
2. Трудно было Вам отказаться от приемов управления, которыми Вы пользовались, работая на более низкой должности?
3. Долго Вы отдавали предпочтение ранее возглавляемому подразделению, уйдя на повышение?
4. Стремитесь ли Вы к тому, чтобы выработать универсальный стиль управления, подходящий для большинства ситуаций?
5. Умеете ли Вы (в основном безошибочно) дать целостную оценку подчиненным (руководителям более низкого ранга), квалифицировав их как сильных, средних или слабых руководителей?
6. Легко ли Вам выйти за рамки личных симпатий или антипатий, решая кадровые вопросы?
7. Считаете Вы, что универсального стиля управления нет и нужно уметь сочетать различные стили в зависимости от специфики управленческих ситуаций?
8. Легче ли Вам избежать конфликта с вышестоящим руководством, чем с подчиненными?
9. Хочется Вам сломать стереотипы управления, сложившиеся в возглавляемом подразделении?
10. Часто ли оказывается верным Ваше первое интуитивное впечатление о качествах человека как руководителя?

---

\* Тесты 18—19 ориентированы на обучающихся, имеющих опыт управленческой деятельности.

11. Часто Вам приходится объяснять неудачи в управлении объективными неблагоприятными факторами?

12. Часто Вы ощущаете, что для эффективной работы не хватает времени?

13. Считаете ли Вы, что если бы имели возможность чаще бывать на рабочих местах, то эффективность руководства значительно повысилась бы?

14. Предоставляете ли подчиненным Вам сильным руководителям значительно больше полномочий и самостоятельности в решении вопросов, чем слабым, хотя и те и другие имеют один и тот же должностной статус?

#### *Шкала оценки ответов*

<i>Вопрос</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>	<i>12</i>	<i>13</i>	<i>14</i>
Да	1	0	0	0	2	1	1	1	1	1	1	0	0	2
Нет	0	1	1	2	0	0	0	2	0	0	2	1	2	0

**0—5 баллов.** Вы больше специалист, чем руководитель, и если представится возможность перейти на такую должность, как, например, главный специалист, не надо колебаться!

**6—10 баллов.** Нельзя сказать, что Вы сильный руководитель, но если в возглавляемом коллективе дела идут неплохо, то лучше не предпринимать коренных реорганизаций. Вам следует больше прислушиваться к мнению вышестоящих руководителей и к мнению коллектива, больше внимания уделять кадровым и перспективным вопросам, шире использовать коллективные формы принятия решений, стремиться создать и упрочить традиции.

**11—15 баллов.** Вы относитесь к типу "руководителя-организатора", умеете сконцентрироваться на наиболее важных проблемах. Ваша сила в том, что никогда не идете на поводу у текущих дел, отделяете главное от второстепенного, умеете во что бы то ни стало добиться решения принципиальных во-

просов. Вам совет: не запускайте текущие дела, а перепоручая их — контролируйте исполнение.

**16—20 баллов.** Вы можете вывести из прорыва отстающее подразделение, но Вам мешает "текучка". Обладая необходимыми управленческими способностями, не всегда успешно адаптируетесь, так как Вам мешают излишняя категоричность в оценках и суждениях, а также, возможно, излишняя резкость в отношениях с вышестоящими руководителями.

### **Тест 19. Какова эффективность Вашего руководства?**

Ответьте «да» или «нет» на следующие вопросы:

1. Стремитесь ли Вы к использованию в работе новейших достижений в профессиональной области?
2. Хотите ли Вы сотрудничать с другими людьми?
3. Вы говорите с сотрудниками кратко, ясно и вежливо?
4. Поясняете ли причины, заставившие Вас принять то или иное решение?
5. Доверяют Вам подчиненные?
6. Вовлекаете Вы всех исполнителей задания в процесс обсуждения целей, сроков, методов, ответственности и т.д.
7. Поощряете ли Вы сотрудников проявлять инициативу, вносить предложения и замечания?
8. Помните ли имена всех людей, с которыми общаетесь?
9. Предоставляете ли свободу действий исполнителям в достижении поставленной цели?
10. Контролируете ли Вы ход выполнения задания?

11. Помогаете ли подчиненным только тогда, когда они об этом просят?
12. Выражаете Вы свою благодарность подчиненному за каждую хорошо выполненную работу?
13. Стремитесь ли Вы найти в людях лучшие качества?
14. Знаете Вы, как эффективно использовать возможности каждого подчиненного?
15. Известны Вам интересы и устремления подчиненных?
16. Умеете ли Вы быть внимательным слушателем?
17. Благодарите ли сотрудника в присутствии его товарищей по работе?
18. Делаете ли критические замечания своим подчиненным наедине?
19. Отмечаете ли Вы хорошую работу своего коллектива в докладе вышестоящему руководителю?
20. Доверяете Вы своим подчиненным?
21. Стремитесь ли дать сотрудникам всю информацию, которую получаете по административным и управленческим каналам?
22. Поясняете ли Вы сотруднику значение результатов его труда?
23. Оставляете ли Вы время себе и подчиненным для планирования работы?
24. Есть ли у Вас план самосовершенствования хотя бы на год вперед?
25. Существует ли план повышения квалификации персонала в соответствии с требованием времени?
26. Читаете ли регулярно специальную литературу?
27. Имеете ли достаточно большую библиотеку по специальности?
28. Заботитесь о состоянии своего здоровья и работоспособности?
29. Любите выполнять сложную, но интересную работу?
30. Эффективно ли проводите беседы с подчиненными по вопросам улучшения их работы?

31. Знаете ли, какие качества работника должны быть в центре внимания при приеме на работу?
32. Занимаетесь ли с готовностью проблемами, вопросами и жалобами подчиненных?
33. Держите ли определенную дистанцию с подчиненными?
34. Относитесь Вы к сотрудникам с пониманием и уважением?
35. Вы уверены в себе?
36. Хорошо ли знаете свои сильные и слабые стороны?
37. Часто ли применяете оригинальный творческий подход в принятии управленческих решений?
38. Регулярно ли повышаете квалификацию на специальных курсах, семинарах?
39. Достаточно Вы гибки в своем поведении, в отношениях с людьми?
40. Готовы ли Вы изменить стиль своего руководства с целью повышения его эффективности?

Ответ "да" на все 40 вопросов — результат идеального, наивысшего управленческого потенциала. Если Вы были искренни и не пытались представить себя в более выгодном свете, то как всякий идеал он практически недостижим.

Важно отметить, сколько Вы дали ответов "нет" и на какие именно вопросы. Здесь Ваши слабые места. В принципе, хороший управленческий потенциал характеризует больше 33-х ответов "да".

## Тест 20. СТИЛЬ межличностного взаимодействия руководителя

Представлено 20 утверждений. Оцените по 5-балльной системе, как часто (5—наиболее часто) интересующий Вас человек поступает тем или иным образом:

№ п/п	Действия	Баллы
1	Указывает людям, что надо делать	5 4 3 2 1
2	Выслушивает мнения других людей	5 4 3 2 1
3	Дает возможность другим участвовать в принятии решения	5 4 3 2 1
4	Дает возможность другим действовать самостоятельно	5 4 3 2 1
5	Настойчиво объясняет, как надо что-либо делать	5 4 3 2 1
6	Обучает людей работать	5 4 3 2 1
7	Советуется с другими	5 4 3 2 1
8	Не мешает другим работать	5 4 3 2 1
9	Указывает, когда надо делать работу	5 4 3 2 1
10	Учитывает успехи других	5 4 3 2 1
11	Поддерживает инициативу	5 4 3 2 1
12	Не вмешивается в процесс определения другими целей деятельности	5 4 3 2 1
13	Показывает, как надо работать	5 4 3 2 1
14	Иногда дает возможность другим принимать участие в обдумывании проблемы	5 4 3 2 1
15	Внимательно выслушивает собеседников	5 4 3 2 1
16	Если вмешивается в дела других, то по-деловому	5 4 3 2 1
17	Мнения других не разделяет	5 4 3 2 1
18	Прилагает усилия с целью улаживания разногласий	5 4 3 2 1
19	Старается улаживать разногласия	5 4 3 2 1
20	Считает, что каждый должен применять свой талант, как может	5 4 3 2 1

**А.** Действия 1, 5, 9, 13, 17-е указывают на приверженность к директивному стилю.



**Б.** Действия 3,7, 11, 15, 19-е свидетельствуют о приверженности к коллегиальному стилю

**В.** Действия 4, 8, 12, 16, 20-е являются индикаторами невмешательства в действия других людей.

**Г.** Действия 2, 6, 10, 14, 18-е дают основание судить о приверженности к деловому стилю.

**20 и более баллов** в конкретной группе свидетельствуют о приверженности данному стилю.

**12—14 баллов** означают только склонность проявлять именно данный стиль взаимодействия.

Общий показатель (по всему тесту) **70—80 баллов** свидетельствует об устремленности к взаимодействию с людьми; **30—40 баллов** характеризуют пассивность человека в групповой деятельности.

## **V. ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ**

1. Эволюция менеджмента как научной дисциплины. Значение школ и концепций менеджмента в современном управлении библиотечной деятельностью.

2. Формирование концепции библиотечного менеджмента. Объект и предмет библиотечного менеджмента как научной дисциплины.

3. Основные понятия и категории библиотечного менеджмента.

4. Источники правовой регламентации отечественной библиотечно-информационной деятельности. Современная российская библиотека как субъект права.

5. Система управления библиотечным делом как отраслью деятельности: современные принципы, структура, цели и задачи, особенности; органы управления.
6. Содержание и основные этапы процесса управления библиотечным делом Российской Федерации.
7. Стратегическое планирование библиотечной деятельности: сущность, значение; этапы разработки и компоненты реализации стратегического плана.
8. Библиотека в системе социально-культурного программирования: принципы современного программирования, классы программ.
9. Понятие и сущность библиотечного маркетинга. Использование маркетинговых принципов и инструментария в практике управления современной библиотекой.
10. Контроль как функция управления библиотечной деятельностью: значение контроля в современном управлении, виды контроля, процесс контроля, поведенческие аспекты контроля.
11. Управление персоналом библиотеки: значение концепции "персонал-стратегии". Формирование и развитие трудовых ресурсов библиотеки.
12. Организационные структуры управления библиотекой: иерархические и адаптивные структуры; их характеристика, разновидности, возможности применения в современной библиотеке.
13. Централизованные и децентрализованные структуры, их значение в современном управлении библиотекой.
14. Делегирование полномочий как организационный фактор управления: сущность, значение, перспективы применения в библиотечном менеджменте.
15. Формирование горизонтальных связей управления библиотекой.
16. Коллективное управление библиотекой: значение, формы, методы.

17. Организационная культура библиотеки: определение, значение, факторы.
18. Управление инновационными процессами в библиотеке: сущность и классификация нововведений, организация инновационного процесса.
19. Реорганизация библиотеки: сущность, значение, задачи и содержание различных этапов процесса реорганизации.
20. Современная методическая работа: характеристика различных концепций и подходов.
21. Информационное обеспечение управления библиотекой: виды управленческой информации, коммуникативные процессы и их организация.
22. Управленческий учет в информационной системе библиотеки.
23. Библиотечная статистика: задачи, этапы статистического исследования, показатели библиотечной статистики.
24. Управленческое решение: определение, виды, методы; специфика и модели принятия управленческого решения в библиотечном менеджменте.
25. Руководитель в системе управления библиотекой: требования к профессии и личности современного руководителя.
26. Руководство и лидерство: определение; значение в управлении современной библиотекой.
27. Стиль руководства библиотекой: современные подходы.
28. Библиотечный коллектив как объект управления: структура, формальные и неформальные группы; факторы эффективного управления.
29. Мотивация как функция управления: определение, значение; содержательные и процессуальные теории мотивации, их применение в управлении библиотечным коллективом.
30. Конфликты и управление ими в процессе руководства библиотекой.
31. Особенности и основные направления научной организации труда в библиотеке.

32. Экономика библиотеки в структуре библиотечного менеджмента: профильная терминосистема; экономический микроуровень библиотеки.

33. Ресурсный комплекс современной библиотеки: понятие, характеристика основных составляющих.

34. Финансирование российских библиотек: принципы и особенности. Источники поступления финансовых средств в библиотеку, понятие консолидированного бюджета библиотеки.

35. Инициативная хозяйственная деятельность библиотеки: сущность, цели и задачи, основные направления.

36. Общая характеристика организации и оплаты труда библиотечного персонала.

37. Экономические методы управления коллективом библиотеки.

38. Экономический анализ деятельности библиотеки: сущность, предмет, методика; значение для библиотечного менеджмента.

## **VI. ТЕСТОВЫЕ ВОПРОСЫ ДЛЯ ВЫБОРОЧНОГО КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ**

### *Блок I. Теоретические основы библиотечного менеджмента*

**1. Какие концепции менеджмента применимы в современных условиях?**

а) никакие;

б) процессный подход;

в) системный и ситуационный подходы;

г) принципиальные положения каждой концепции.

**2. Чем отличаются системный и ситуационный подходы от других школ и концепций менеджмента?**

- а) открытием оптимального метода управления;
- б) интеграционным характером;
- в) ничем.

**3. Какие параметры определяют «рациональную модель» управления?**

- а) жесткие вертикальные связи;
- б) беспрекословное подчинение нижних уровней управления верхним;
- в) ориентация на власть и контроль;
- г) все вышеперечисленные.

**4. В чем отличия концепции библиотечного менеджмента от традиционного понятия «управление библиотекой»?**

- а) терминологические различия;
- б) это перевод русского понятия на английский язык;
- в) это концепция управления, основанная на современной управленческой парадигме.

## *Блок II. Стратегическое управление библиотечной деятельностью*

**1. Чем отличается стратегическое планирование от перспективного?**

- а) методами расчета показателей;
- б) горизонтом планирования;
- в) трактовкой будущего.

**2. Миссия библиотеки, формулируемая в процессе стратегического управления, это:**

- а) видение будущего библиотеки;
- б) цель развития библиотеки;
- в) философия библиотечной деятельности;
- г) стратегическая альтернатива.

**3. Правильно ли утверждение: "Диагностический этап стратегического планирования включает изучение внешней и внутренней среды библиотеки"?**

- а) да;
- б) нет.

**4. Чем отличается управленческое обследование от оценки состояния внешней среды?**

- а) числом анализируемых факторов;
- б) возможностью влиять на ситуацию;
- в) учетом факторов риска при разработке стратегического плана.

**5. Стратегической альтернативой в деятельности библиотеки не может стать:**

- а) стратегия ограниченного роста и стратегия роста;
- б) стратегия сокращения;
- в) стратегия выживания;
- г) стратегия сочетания различных альтернатив.

**6. Компонентом реализации стратегического плана не является:**

- а) тактика;
- б) философия;
- в) политика;
- г) процедуры;
- д) правила.

### *Блок III. Организация управления библиотекой*

**1. Разновидностью иерархических организационных структур не является:**

- а) линейно-функциональная структура;
- б) дивизиональная структура;
- в) проектная структура.

**2. Главное свойство адаптивной организационной структуры:**

- а) взаимодействие между сотрудниками осуществляется по горизонтали;
- б) отпадает значительная часть формальных характеристик;
- в) способность легко менять форму, приспосабливаясь к внешним условиям.

**3. К какому типу организационной структуры относятся централизованные библиотечные системы?**

- а) дивизиональная структура;
- б) линейно-штабная структура;
- в) матричная структура.

### *Блок IV. Библиотечный маркетинг. Экономика библиотеки*

**1. Главные задачи библиотечного маркетинга:**

- а) привлечение дополнительных ресурсов в библиотеку;
- б) расширение контингента пользователей;
- в) адаптация библиотеки к текущей конъюнктуре и прогнозирование перспектив развития;
- г) экономия выделенных библиотеке средств.

**2. Какова связь между маркетинговыми понятиями «сегментирование» и «позиционирование» в условиях библиотеки?**

а) это идентичные понятия;

б) сначала результаты библиотечной деятельности позиционируются, а потом осуществляется сегментирование;

в) конкретные библиотечные услуги и продукция позиционируются с учетом заранее определенных сегментированием групп пользователей.

**3. Развивающий маркетинг применяется в библиотеке в случае:**

а) необходимости формирования определенных запросов (желаемого потребительского поведения) пользователей;

б) наличия нетрадиционного спроса;

в) незаинтересованности потенциальных пользователей в библиотечном обслуживании;

г) совпадения структуры спроса с предлагаемой библиотекой номенклатурой услуг и продукции.

**4. Внутренний маркетинг в библиотеке предполагает:**

а) рекламу деятельности;

б) создание условий для эффективной работы персонала;

в) развитие общественных структур управления.

**5. Что подразумевается под PR в библиотеках?**

а) презентация библиотеки;

б) размещение информации о библиотеке в СМИ;

в) реклама библиотечных услуг и продукции;

г) планируемая система мероприятий, направленных на создание и поддержание продолжительных отношений и взаимопонимания между библиотекой и общественностью.

**6. Какой элемент фирменного стиля библиотеки является основным?**

а) цвет;



- б) константы;
- в) логотип;
- г) эмблема (знак обслуживания);
- д) набор шрифтов.

**7. Какие составляющие объединяет понятие «ресурсный комплекс библиотеки»?**

- а) материально-техническую базу и финансы;
- б) финансы и кадры;
- в) материально-техническую базу;
- г) все вышеперечисленные.

**8. Что обозначает термин «консолидированный бюджет библиотеки»?**

- а) смету доходов и расходов библиотеки;
- б) совокупные финансовые средства библиотеки;
- в) материально-техническую базу библиотеки.

**9. Что такое инициативная хозяйственная деятельность библиотеки?**

- а) дополнительное платное обслуживание пользователей;
- б) взимание залогов и штрафов с читателей;
- в) привлечение в библиотеку внебюджетных ресурсов из различных легитимных источников;
- г) взаимодействие библиотеки с благотворителями и спонсорами.

**10. Что является предметом маркетингового анализа при установлении цен на дополнительное платное библиотечное обслуживание?**

- а) готовность пользователей платить определенную сумму («верхняя граница цен»);
- б) реакция пользователей на изменение цен («эластичность спроса»);
- в) соотношение между реальными затратами (себестоимостью) и ценой.

## *Блок V. Библиотечная статистика*

**1. Этапами статистического исследования не являются:**

- а) статистическое наблюдение;
- б) отчетность;
- в) сводка и обработка статистических материалов;
- г) анализ статистических данных.

**2. Число читателей, объем библиотечного фонда, книговыдача —**

**это:**

- а) абсолютные показатели;
- б) относительные показатели;
- в) средние показатели.

**3. Читаемость, обращаемость, книгообеспеченность, посещаемость — это:**

- а) абсолютные показатели;
- б) относительные показатели;
- в) средние показатели.

## *Блок VI. Управленческое решение в структуре библиотечного менеджмента*

**1. Управленческие решения не классифицируются по:**

- а) срокам действия;
- б) уровню принятия решения;
- в) виду субъекта, принимающего решение;
- г) степени полноты информации.

**2. Методами принятия управленческих решений не могут являться:**

- а) системный подход;
- б) ситуационный подход;
- в) моделирование;
- г) экспериментирование.

*Ключ к тестовым вопросам:*

*Блок I:* 1 — г; 2 — б; 3 — г; 4 — в.

*Блок II:* 1 — в; 2 — а; 3 — а; 4 — б; 5 — б; 6 — б.

*Блок III:* 1 — в; 2 — в; 3 — а.

*Блок IV:* 1 — в; 2 — в; 3 — а; 4 — б; 5 — г; 6 — г; 7 — г;  
8 — б; 9 — в; 10 — а.

*Блок V:* 1 — б; 2 — а; 3 — б.

*Блок VI:* 1 — б; 2 — б.

## **VII. ПРИМЕРНАЯ ТЕМАТИКА КУРСОВЫХ И ДИПЛОМНЫХ РАБОТ (УЧЕБНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ)**

1. Принципы и закономерности формирования и развития концепции библиотечного менеджмента.
2. Новая управленческая парадигма и ее отличие от традиционной рационалистической модели управления библиотечной деятельностью.
3. Функциональная типология менеджмента как основа совершенствования управления библиотечной деятельностью.

4. Правовая среда библиотечной деятельности (разноуровневое регулирование).
5. Развитие отечественного законодательства в области библиотечного дела.
6. Внутренняя нормативная документация как правовая база функционирования библиотеки.
7. Формирование современной системы управления библиотечным делом Российской Федерации.
8. Демократизация управления отечественным библиотечным делом: история и современность.
9. Роль общественных профессиональных структур в современном управлении библиотечным делом.
10. Особенности управления библиотекой в современных условиях.
11. Стратегическое управление библиотекой: проблемы и перспективы.
12. Взаимосвязь внутренней и внешней среды в управлении библиотекой как социально-экономической системой.
13. Библиотека в системе социально-культурного программирования.
14. Маркетинг как действенный инструмент управления современной библиотекой. (Маркетинг как система управления библиотекой).
15. Маркетинговая служба как средство обеспечения эффективного управления современной библиотекой.
16. Этические нормы библиотечного менеджмента.
17. Факторы эффективной организации управления библиотекой.
18. Роль адаптивных организационных структур в управлении современной библиотекой.
19. Организационная культура как основа стабильного функционирования и развития библиотеки.
20. Организационное поведение и психология деловых отношений в библиотеке.

21. Управление инновационными процессами в библиотеке.
22. Перспективные концепции методической работы в библиотеке.
23. Научно-методическая служба в системе управления библиотекой.
24. Коммуникационные процессы в управлении библиотекой.
25. Формирование системы эффективного контроля в современной библиотеке.
26. Учет как важная функция управления современной библиотекой.
27. Проблемы кадрового менеджмента в современной библиотеке.
28. Профессионально-квалификационная модель менеджера современной библиотеки. (Менеджер библиотеки в современных представлениях).
29. Маркетинговые подходы к управлению кадровым потенциалом библиотеки.
30. Психологические аспекты управления библиотекой.
31. Экономические аспекты библиотечно-информационного обслуживания.
32. Инициативная хозяйственная деятельность как источник дополнительного ресурсного обеспечения библиотеки.
33. Маркетинговый подход к моделированию номенклатуры дополнительных (сервисных) услуг библиотеки.
34. Формы и методы экономического стимулирования трудовой деятельности работников библиотеки.

## VIII. РЕКОМЕНДАТЕЛЬНЫЙ СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

### Основная

1. Библиотека и закон: Справочник: Док., комментарии, консультации. Юр. советы на каждый день. — Вып. I — .—М.: Либерея, 1996 — .
2. Стандарты по библиотечному делу / Сост. Т.В. Захарчук и др. — СПб.: Профессия, 2000. — 512 с.
3. Библиотечное дело: Терминолог. словарь / Рос. гос. б-ка. —М., 1997. —168 с.
4. Организация работы республиканской, краевой, областной универсальной научной библиотеки. Ч. 3. Управление библиотекой: Метод. рек. / Рос. гос. б-ка; Науч. ред. И.И. Ганицкая, Е.А. Фенелонов. — М., 1995. — 198 с.
5. *Сулова И.М.* Основы библиотечного менеджмента: [Учебник]. — М.: Либерея, 2000.—232 с.
6. Справочник библиотекаря / Под ред. А.Н. Ванеева, В.А. Минкиной. — СПб.: Профессия, 2000. — 432 с.
7. *Астапович Е.Г.* Библиотечная технология: Учеб. пособие. Ч. I. Основы библиотечной технологии / Моск. гос. ин-т культуры. — М., 1991. — 54 с.
8. *Астапович Е.Г.* Библиотечная технология: Учеб. пособие. Ч. II. Документация, регламентирующая библиотечные техно-логические процессы / Моск. гос. ин-т культуры. —М., 1993. — 40 с.
9. *Ванеев А.Н.* Методическое обеспечение библиотечной деятельности: Учеб. пособие / С.-Петербург. гос. ун-т культуры и искусств — М.: Профиздат, 2000.—140 с.
10. *Клюев В.К.* Библиотечная микроэкономика (методология, менеджмент, маркетинг, дидактика) // Библиотеко-ведение. — 2000. — № 1. — С. 28—35.

11. *Клюев В.К.* Основы инициативной хозяйственной деятельности библиотеки: Учеб. пособие для вузов культуры и искусства / М-во культуры РФ; Моск. гос. ун-т культуры. — М.: Изд-во Моск. гос. ун-та культуры; Либерия, 1998. — 136 с.
12. *Клюев В.К.* Российская библиотека: правовой режим функционирования в условиях рынка: Учеб. пособие для вузов культуры и искусства / М-во культуры РФ; Рос. ин-т переподготовки работников искусства, культуры и туризма; Моск. гос. ун-т культуры. — М., 1996. — 73 с.
13. *Клюев В.К.* Формирование общественных структур управления библиотечным делом Российской Федерации: Лекция / Моск. гос. ин-т культуры. — М., 1992. — 40 с.
14. *Клюев В.К.* Экономико-правовые аспекты управления трудовыми ресурсами библиотеки // Библиотека и закон: Справочник. Вып. 4. — М.: Либерия, 1998. — С.191—212.
15. *Клюев В.К., Ястребова Е.М.* Маркетинговая ориентация библиотечно-информационной деятельности. (Маркетинг в системе управления библиотекой): Учеб. пособие для вузов и колледжей культуры и искусств / М-во культуры РФ; Моск. гос. ун-т культуры и искусств; Под общ. ред. В.К.Клюева. — М.: Профиздат; Изд-во Моск. гос. ун-та культуры и искусств, 1999. — 144 с.
16. *Кузьмин Е.И.* Библиотечная Россия на рубеже тысячелетий: Государственная политика и управление библиотечным делом: смена парадигмы: Моногр. — М.: Либерия, 1999.—224 с.
17. *Куликова Л.В., Могилевер Н.В.* Управление и экономика библиотек в переходный период: (Материалы для руководителей б-к) / Рос. нац. б-ка. — СПб., 1995. — 152 с.
18. *Пашин А. И.* Управление библиотечным делом Российской Федерации: современная концепция: Учеб. пособие / Моск. гос. ун-т культуры. — М., 1998. — 96 с.

19. *Сулова И.М.* Научный статус менеджмента // Библиотека. — 1999. — № 11. — С. 34—37.
20. *Сулова И.М.* Менеджер библиотеки: требования к профессии и личности: Учеб. пособие / Моск. гос. ун-т культуры и искусств — М.: Профиздат; Изд-во Моск. гос. ун-та культуры и искусств, 2000.—136 с.
21. *Сулова И.М.* Методическая работа библиотек: перспективные концепции: Учеб. пособие / Моск. гос. ун-т культуры. — М., 1995. — 47 с.
22. *Сулова И.М., Манилова Т.Л.* Управленческий учет в библиотеке. (Библиотечная статистика: современное состояние, проблемы): Учеб. пособие / Моск. гос. ун-т культуры и искусств. — М.: Профиздат; Изд-во Моск. гос. ун-та культуры и искусств, 2000.—123 с.
23. *Ястребова Е.М.* Нормирование труда библиотечных работников: Лекция / Моск. гос. ун-т культуры. — М., 1993.—38 с.
24. *Ястребова Е.М.* Стратегический менеджмент и стратегическое планирование для библиотек: исторический экскурс, цели и сущность: Лекция / Моск. гос. ун-т культуры. — М., 1998.—54 с.

#### **Дополнительная**

25. *Акимова Е.М.* Социология менеджмента: Лекция / Моск. гос. ун-т культуры — М., 1998.—28 с.
26. *Багрова И.Ю.* Библиотечный менеджмент: управление качеством работы библиотеки: (Сводный реф. по материалам зарубежной печати) // Мир б-к сегодня. — 1997.— Вып. 1. — С. 11—17.
27. Библиотечный коллектив: формирование и управление: Учеб. пособие / С.-Петербург. гос. акад. культуры; Науч. ред. А. Н. Ванеев. — СПб., 1996. — 60 с.
28. *Бубекина Н.В.* Экономические аспекты деятельности библиотек на современном этапе: Метод. пособие. — М.: Либерия, 1999. — 88 с.



29. *Бэйкуэлл К.* Управление библиотечными и информационными службами, ориентированными на пользователя: [Реф.] /Рос. гос. б-ка. — М., 1997.—118 с.
30. *Варьяш И. Н., Ключев В.К.* Легитимные источники самофинансирования // Библиотека. — 1997. — № 5. — С. 27—30.
31. *Герасимова Л.Н.* Маркетинговое управление: информационно-документационные ресурсы: Учеб. пособие / Моск. гос. ун-т культуры и искусств. — М., 2000. — 190 с.
32. *Демьяненко Н.* Как мы реформировали систему управления // Библиотека. — 1999.— № 6.—С. 39—43.
33. *Деревянко Е.* Каким должен быть директор библиотеки: Сводный реф. //Библиотековедение. — 1999. — № 4-6. — С. 142—143.
34. *Джерелиевская И.К.* Менеджмент: (История, теория, содержание) // Науч. и техн. б-ки. — 1992. — № 12. — С. 45—58.
35. *Дивинский В.Б.* Эволюция стратегического управления библиотечной деятельностью // Науч. и техн. б-ки. — 1999. — № 10. — С. 16—25.
36. *Дрешер Ю.Н., Ключенко Т.И.* К вопросу о приоритетах в деятельности методической службы // Науч. и техн. б-ки. — 2001. — № 1. — С. 94—100.
37. *Евстигнеева Я.Э.* Источники внебюджетного финансирования библиотек // Библиотековедение. — 1996. — № 4-5. — С. 111—117.
38. *Жадько Н.В.* Проектное развитие библиотек. — М.: Елена, 2000. — 91 с.
39. *Жданова Т.* Культура и персонал. Точки соприкосновения // Библиотека. — 1999. — № 9.— С. 26—28.
40. *Карташов Н.С.* Региональная библиотечная политика: системный подход // Библиотека. — 1997. — № 11. — С. 20—22.
41. *Карташов Н.С.* Слагаемые управленческого решения // Библиотека. — 1996. — № 7. — С. 30—32.

42. *Кленнер Е.В.* Деловой менеджмент: Учеб.-метод. пособие / Моск. гос. ун-т культуры. — М., 1996. — 56 с.
43. *Кленнер Е.В.* Экономико-управленческие аспекты библиотечной деятельности // Науч. и техн. б-ки. — 1994. — № 5. — С. 69—78.
44. *Клюев В.К.* Библиотека в новой системе правовых отношений: Учеб.-практ. пособие / ГКНТ России; Ин-т повышения квалификации информ. работников. — М., 1997. — 48 с.
45. *Клюев В.К.* Дополнительная платная деятельность библиотеки: ценовой аспект // Библиогр. — 2001. — № 4.
46. *Клюев В.К.* Дополнительное ресурсное обеспечение библиотеки // Библиогр. — 2000. — № 5. — С. 75—77.
47. *Клюев В.К.* Микроэкономические аспекты управления библиотечными ресурсами // Румянцевские чтения: [Сб. науч. ст. по материалам науч.-практ. конф.]: В 2-х ч. / Рос. гос. б-ка. Ч.1. — М., 1998. — С. 87—94.
48. *Клюев В.К.* Правовое поле хозяйственной деятельности библиотеки // Библиотека и закон: Справочник. Вып. 2. М.: Либерея, 1997. — С. 138—181.
49. *Клюев В.К.* Проблемы сертификации и стандартизации библиотечно-информационных услуг: Учеб. пособие / М-во культуры РФ; Рос. ин-т переподготовки работников искусства, культуры и туризма. — М., 1995. — 43 с.
50. *Клюев В.К.* Связи с общественностью: библиотечный вариант // Библиогр. — 2000. — № 1. — С. 40—43.
51. *Клюев В.К.* Экономика библиотеки в актуальных рыночных понятиях: (Опыт терминолог. и теоретико-прикладного осмысления): В 2-х ч. / ГКНТ России; Ин-т повышения квалификации информ. работников; М-во культуры РФ; Моск. гос. ун-т культуры. — М., 1997. — 172 с.
52. *Клюев В.К., Аббакумова Н.П.* Ценообразование и ценовой маркетинг в библиотеке: Науч.-метод. пособие / Центр. науч. с-х. б-ка. — М., 1997. — 86 с.

53. *Клюев В.К., Суворова В.М.* Благотворительная ресурсная поддержка библиотеки: (Методология и методика привлечения библиотекой ресурсной помощи): Науч.-практ. пособие / Центр. науч. с.-х. б-ка. — М., 2000.—80 с.
54. *Клюев В.К., Суворова В.М.* Хозяйственно-договорные отношения в библиотечной сфере: Науч.-практ. пособие / Центр. науч. с.-х. б-ка. — М., 2001. — 118 с.
55. *Колегаева С.Д.* Влияние рыночных отношений на стратегии управления библиотекой // Формирование рыночных отношений в библиотечном деле: Сб. науч. тр. / Рос. гос. б-ка. — М., 1995. — С. 10—28.
56. *Крючкова Е.* Технологическое сопровождение как форма управления библиотекой // Библиотековедение. — 1999. — № 7-12. — С. 50—57.
57. *Кук К., Хит Ф., Томпсон Б.* Новые подходы к оценке эффективности работы библиотек // Науч. и техн. б-ки. — 2001. — № 1. — С. 115—121.
58. *Куштанкина Л.И.* Перспективное планирование: актуализация проблемы // Библиотековедение. — 1996. — № 2. — С. 20—28.
59. *Лазарев В.С.* Миссия библиотеки: принципы формулирования // Науч. и техн. б-ки. — 2000. — № 9. — С. 5—11.
60. Маркетинг — современная концепция управления библиотекой: Науч.-реф. сб. / Рос. гос. б-ка; Сост. С.Д. Колегаева — М., 1994. — 148 с.
61. *Пашин А.И.* Изменения в обществе и новые принципы управления // Библиотека. — 1997. — № 12. — С. 29—30.
62. *Пашин А.И.* Уровни, функции и методы управленческой деятельности // Библиотека. — 1998. — № 5. — С.26—28.
63. Планирование и выбор функций для публичных библиотек: Рук. по вариантам и процессам: Пер. с англ./ Рос. гос. б-ка. — М., 1994. — 146 с.
64. Публичная библиотека в условиях местного самоуправления: Пособие / Рос. нац. б-ка; Отв. сост. Л.В. Куликова. — СПб.: Изд-во Рос. нац. б-ки, 2000. — 112 с.

65. *Серейчик С.С.* Управление изменениями в библиотеках: опыт и возможности реализации // *Библиотековедение*. — 1997. — № 4. — С. 64—80.
66. Стратегическое планирование в библиотеке: теория и практика. (По зарубежным источникам): Науч.-реф. сб. / Рос. гос. б-ка; Сост. и науч. ред. Л.И. Куштанина. — М.: Пашков дом, 1999. — 144 с.
67. *Сулова И.М.* Библиотечный менеджмент: современная концепция управления // *Библиотека*. — 1995. — № 12. — С.16—20.
68. *Сулова И.М.* Десятилетие менеджмента и маркетинга в теории и практике библиотек: полемические размышления // *Науч. и техн. б-ки*. — 1996. — № 7. — С. 3—14.
69. *Сулова И.М.* Дилеммы библиотечного менеджмента // *Библиотековедение: исследования, история и современность: Сб. науч. тр. / Моск. гос. ун-т культуры*. — М., 1995. — С. 152—167.
70. *Сулова И.М.* Маркетинг в сфере культуры: Учеб. пособие / Ин-т переподготовки работников искусства, культуры и туризма. — М., 1998. — 48 с.
71. *Сулова И.М.* Методическая работа в поисках будущего // *Библиотека*. — 1998. — № 1. — С. 36—38.
72. *Сулова И.М.* Новый взгляд на трудовые отношения // *Независимый библиотечный адвокат*. — 2000. — № 2. — С. 25—30.
73. *Сулова И.М.* Профессионализация методической библиотечной деятельности: Постановка проблемы // *Науч. и техн. б-ки*. — 1995. — № 5. — С. 3—13.
74. *Сулова И.М.* Стратегическое управление библиотечной деятельностью: Учеб. пособие / Ин-т переподготовки работников искусства, культуры и туризма. — М., 1998. — 44 с.
75. *Сулова И.М.* Школа библиотечного менеджера: Учеб. пособие / Ин-т переподготовки работников искусства, культуры и туризма. — М., 1999. — 92 с

76. *Сулова И.М.* Эволюция менеджмента, или как преодолеть кризис управления библиотечной деятельностью // Библиотековедение: вчера, сегодня, завтра: Сб. науч. тр. / Моск. гос. ун-т культуры; Рос. гос. б-ка; Центр. науч. с.-х. б-ка. — М., 1997. — С. 157—166.
77. *Сулова И.М.* Этапы централизации: опыт исторического анализа и определение перспектив // Библиотека. — 1997. — № 5. — С. 42—46.
78. *Сулова И.М., Чернякова Ю.Ф.* Управлять или подчиняться? // Библиотека. — 1996. — № 12. — С. 55—58.
79. *Тюлина Н.И.* Концепция научного управления библиотекой // Библиотековедение. — 1994. — № 3. — С.3—18.
80. *Тюлина Н.И.* Стратегическое планирование как метод управления библиотекой // Библиотековедение. — 1994. — № 1. — С. 17—27.
81. Управление библиотекой: новые идеи и практические решения: Сб. науч. тр. / Рос. гос. б-ка. — М., 1995. — 108 с.
82. Управление современной библиотекой: Настол. кн. менеджера / ВГБИЛ им. М.И. Рудомино. — М., 1999. —128 с.
83. Управление финансовыми ресурсами библиотеки: Науч.-реф. сб. / Рос. гос. б-ка; Сост. С.Д. Колегаева. — М., 1994. — 139 с.
84. *Уэйнганд Д.Э.* Управление современной публичной библиотекой: Стратегия развития: Пер. с англ. — М.: Рудомино, 1997.—224 с.
85. *Фенелонов Е. А.* Управление общедоступными библиотечными в современной России: Пособие в помощь само-образованию библиотечных работников. / Рос. гос. б-ка; Под ред. Ю. А. Гриханова. — М., 1997. —176 с.
86. *Фенелонов Е.А.* Централизованные библиотечные системы: проблемы эффективности: Метод. материалы /Рос. гос. б-ка; Науч. ред. Ю.А. Гриханов. — М.: Пашков дом, 2001. — 120 с.
87. *Фирсов В.Р.* Государственное законодательное регулирование деятельности библиотек: Моногр. / Рос. нац. б-ка. — СПб., 2000.—256 с.

88. *Чачко А.С.* Маркетинговый подход как катализатор трансформации современной библиотеки // Науч. и техн. б-ки. — 2000. — № 9. — С. 55—60.
89. *Чернякова Ю.Ф.* Стратегическое планирование в национальных библиотеках: специфика и перспективы // Библиотековедение. — 2000. — № 5. — С. 16—21.
90. *Чернякова Ю.Ф.* Стратегическое планирование в ЦБС // Библиотека — 1997. — № 11. — С. 23—26.
91. *Чернякова Ю.Ф.* Помеха ли современным технологиям нынешняя структура управления ЦБС? // Библиотека. — 1997. — № 7. — С. 25—26; № 8. — С. 23—24.
92. *Шипова И.В.* Возрождение практики внутреннего управления библиотекой // Науч. и техн. б-ки. — 1999. — № 8. — С. 40—45.
93. *Шипова И.В.* Как сформировать команду // Библио-тека. — 1999. — № 10. — С. 28—30.
94. *Юрьева Т.* как оценить качество работы ЦБС // Библиотека. — 1999. — № 9. — С. 17—20.
95. *Ястребова Е.М.* Культура современного руководителя: (Постановка проблемы) // Библиотековедение. — 1995. — № 6. — С. 52—59.

**СПРАВОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ\***

**1. Стратегическое управление библиотекой.**

1.1. *Схема 1.* Стратегическое планирование деятельности библиотеки /с. 167 /.

1.2. *Схема 2.* Концепция маркетинга для библиотек /с. 168/.

**2. Организационные структуры управления библиотекой.**

2.1. *Схема 3.* Линейно-функциональная структура управления библиотекой (с комментариями) /с. 169/.

2.2. *Схема 4.* Линейно-штабная структура управления библиотекой (с комментариями) /с. 170/.

2.3. *Схема 5.* Матричная структура управления библиотекой (с комментариями) /с. 172/.

**3. Менеджер библиотеки. Управление библиотечным персоналом.**

3.1. *Схема 6.* Принципиальная модель современного менеджера (с развернутыми профильными комментариями) /с. 173/.

3.2. Краткий обзор функций менеджера библиотеки /с. 175/.

3.2. Эталонный алгоритм (последовательность) решения управленческих проблем /с. 178/.

3.3. *Таблица 1.* Методы оценки управленческого персонала /с. 179/.

---

\* Составлены на основе следующих публикаций: *Суслова И.М.* Основы библиотечного менеджмента: [Учебник]. — М.: Либерея, 2000. — 232 с.; *Суслова И.М.* Менеджер библиотеки: требования к профессии и личности: Учеб. пособие. — М.: Профиздат; Изд-во Моск. гос. ун-та культуры и искусств, 2000. — 136 с.; *Суслова И.М., Манилова Т.Л.* Управленческий учет в библиотеке. (Библиотечная статистика: современное состояние, проблемы): Учеб. пособие. — М.: Профиздат; Изд-во Моск. гос. ун-та культуры и искусств, 2000. — 123 с.; *Клюев В.К.* Основы инициативной хозяйственной деятельности библиотеки: Учеб. пособие. — М.: Изд-во Моск. гос. ун-та культуры; Либерея, 1998. — 136 с.; *Клюев В.К., Ястребова Е.М.* Маркетинговая ориентация библиотечно-информационной деятельности. (Маркетинг в системе управления библиотекой): Учеб. пособие. — М.: Профиздат; Изд-во Моск. гос. ун-та культуры и искусств, 1999. — 144 с.

- 3.4. Общая характеристика сотрудников библиотеки по особенностям и содержанию деятельности /с.180/.
- 3.5. Система стимулирующих выплат работникам библиотеки /с.181 /.

#### **4. Расчетные формулы и методики.**

- 4.1. Формулы определения основных относительных показателей библиотечной работы /с.185/.
- 4.2. Формулы расчета стоимости основных видов библиотечной работы /с.186/.
- 4.3. *Таблица 2.* Калькуляция (калькуляционный лист) себестоимости, проектируемой цены единицы **выработки и сметной стоимости (итоговой цены) дополнительных услуг и продукции библиотеки** /с.187/.
- 4.4. Формулы расчета цены дополнительных услуг и продукции библиотеки (с комментариями) /с. 188/.
- 4.5. Методика определения показателей рядов динамики библиотечной статистики /с. 189/.
- 4.6. Методика построения диаграмм на основе данных библиотечной статистики /с. 190/.



# 1. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ БИБЛИОТЕКОЙ

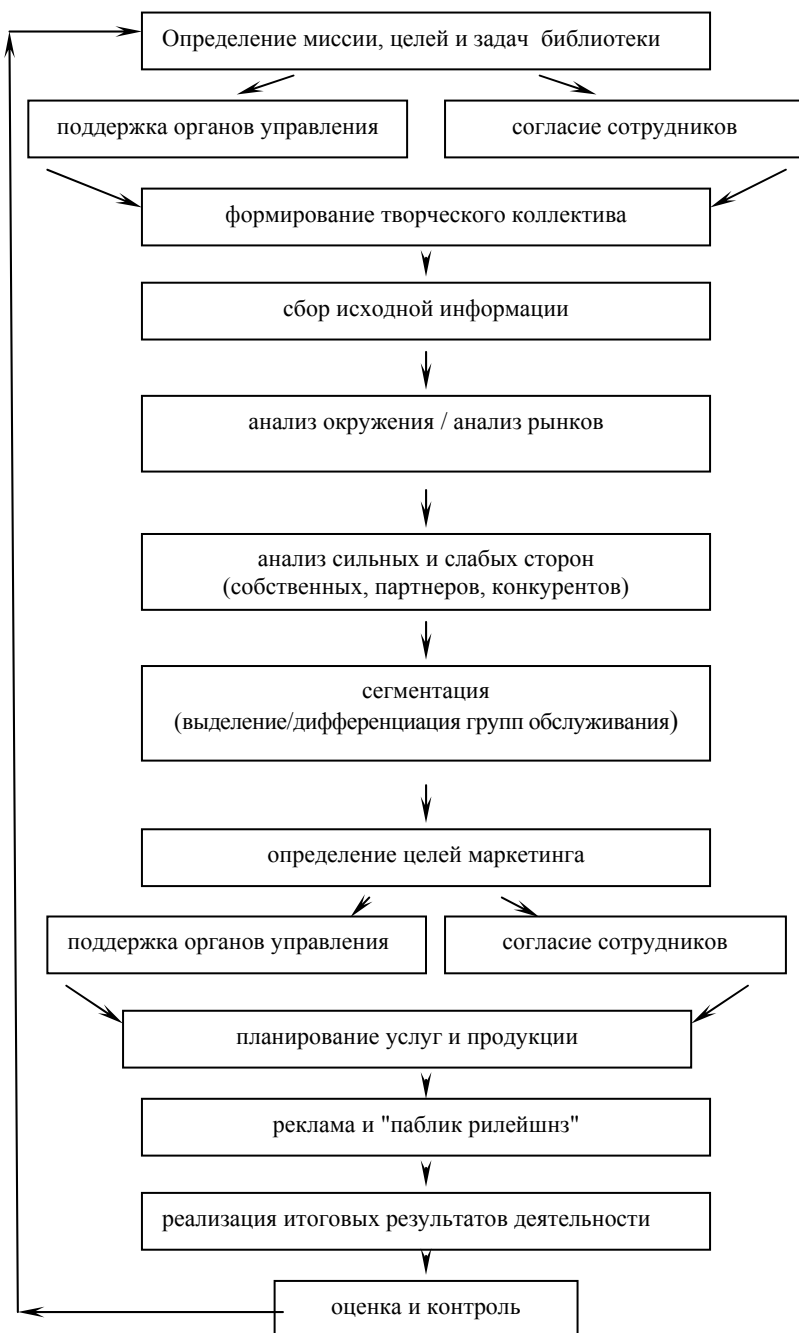
## Схема 1

### 1.1. Стратегическое планирование деятельности библиотеки



## Схема 2

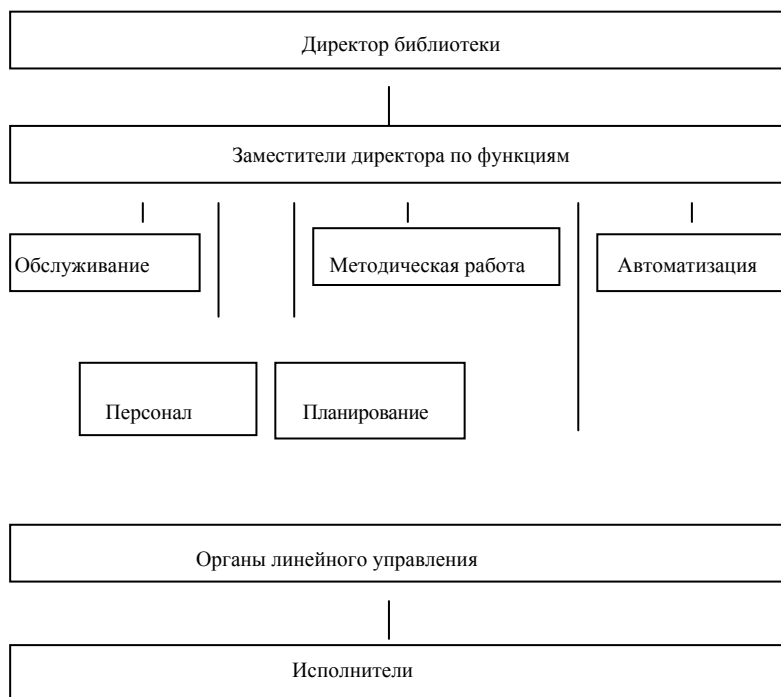
### 1.2. Концепция маркетинга для библиотек



## 2. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ БИБЛИОТЕКОЙ

### Схема 3

#### 2.1. Линейно-функциональная структура управления библиотекой



#### Комментарии к схеме 3:

##### *Основные достоинства:*

- 1) высокий уровень специализации управления в конкретных сферах библиотечной деятельности, что обеспечивает высокое качество принимаемых решений;
- 2) компетентный охват практически всех сфер управления библиотекой;
- 3) относительная простота подбора руководителей для управления специализированными сферами библиотечной деятельности.

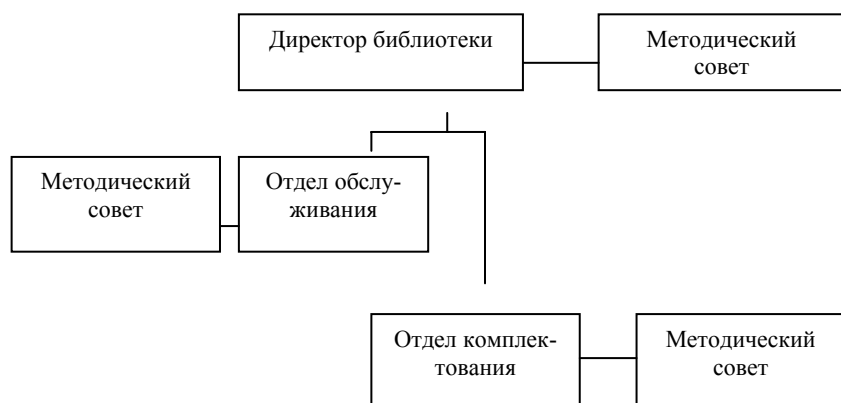
### ***Основные недостатки:***

- 1) нарушение принципа единоначалия;
- 2) трудности принятия и реализации согласованных управленческих решений, обеспечения их комплексности;
- 3) сложность подбора руководителей высшего звена управления.

Многолетний опыт использования линейно-функциональных структур управления показал, что они эффективны там, где аппарат управления выполняет часто повторяющиеся и редко меняющиеся задачи и функции. Их достоинства отчетливо проявлялись, когда библиотека действовала в стабильной среде и изменения по всем структурным подразделениям проходили равномерно. В нынешних условиях резко ощущается неадекватность реакции такой системы управления на требования внешней среды.

### **Схема 4**

#### ***2.2. Линейно-штабная структура управления библиотекой***



## **Комментарии к схеме 4:**

Данная структура во многом аналогична линейно-функциональной, но дополнена так называемыми штабами — комиссиями, советами, группами. Они создаются для освоения нового направления, для решения неординарной проблемы и т.п. На штабной орган возлагаются дополнительные управленческие функции и он наделяется определенными полномочиями, которые, как правило, ниже полномочий руководителя библиотеки.

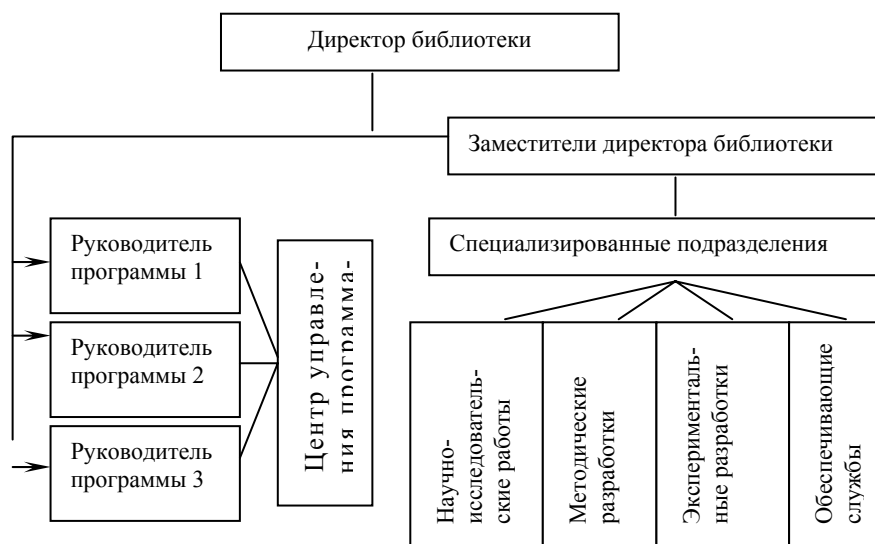
### ***Основные достоинства:***

- 1) эффективное использование управленческого и функционального персонала библиотеки для решения экстренных и сложных проблем;
- 2) эффективное решение оперативных задач без создания новых организационных структур.

### ***Основные недостатки:***

- 1) нарушение принципа единоначалия и необходимость согласования штабных директив с оперативной деятельностью;
- 2) сложность согласования оперативных задач с программами штаба;
- 3) сложности стабилизации психологического климата в коллективе;
- 4) неизбежное преобладание административных методов над социально-психологическими и экономическими.

### 2.3. Матричная структура управления библиотекой



#### Комментарии к схеме 5:

Матричное управление обычно рассматривается как дополнение к имеющейся (линейно-функциональной, линейно-штабной) структуре управления библиотекой, например, для инновационных разработок. Любое новшество может быть апробировано путем создания творческой или рабочей группы, будь то новая библиотечная услуга, автоматизированное рабочее место, бригадная форма организации труда или экономическая управленческая методика. Если средние и небольшие библиотеки слишком малы для создания самостоятельной проектной организации, то матричная структура открывает перспективы для освоения новшеств без нарушения функциональной деятельности.

***Среди других достоинств:***

- 1) эффективное использование кадрового потенциала;
- 2) широкие возможности формировать рабочие группы, подбирая их с учетом профессионально-квалификационных и личностных качеств;
- 3) реализация программно-целевого и проблемно-ориентированного управления;
- 4) динамичная перестройка структуры при возникновении и решении новых задач.

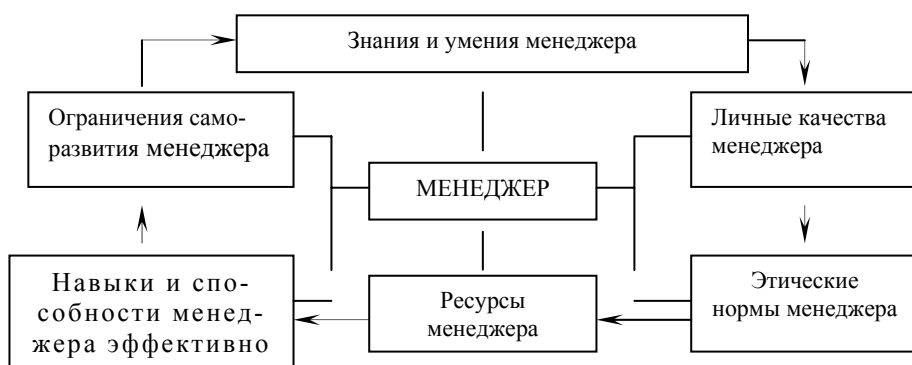
***Основные недостатки:***

- 1) необходимость периодических организационных изменений внутри подразделений библиотеки;
- 2) конфликтные ситуации в коллективе, связанные с этими изменениями;
- 3) концентрация специалистов на самостоятельной групповой деятельности, имеющей ограниченную продолжительность;
- 4) необходимость периодической и весьма радикальной переквалификации работников в связи с изменением программ.

### 3. МЕНЕДЖЕР БИБЛИОТЕКИ. УПРАВЛЕНИЕ БИБЛИОТЕЧНЫМ ПЕРСОНАЛОМ

Схема 6

#### 3.1. Принципиальная модель современного менеджера



#### Комментарии к схеме 6:

Менеджер — это человек, занимающий постоянную управленческую должность и наделенный полномочиями принимать решения по определенным видам деятельности. Термин "менеджер" может употребляться применительно к:

- руководителю библиотеки любого уровня управления, если административные функции осуществляются им современными методами;
- директору библиотеки или заведующим структурными подразделениями (филиалами);
- организатору конкретного вида работ (например, методической помощи, маркетинговых исследований);
- руководителю по отношению к подчиненным.

Современный менеджер должен обладать следующими качествами:



- уметь управлять собой (быть энергичным, жизнестойким, оптимистичным), уметь справляться со стрессами и жизненными трудностями;
- иметь личные установки, характеризующие ответственность и принципиальность руководителя, его авторитет и влияние;
- определять цели, обуславливающие последовательность действий руководителя, разумное распределение сил, объективность оценки деятельности коллег и подчиненных;
- иметь способность к саморазвитию и обучению как осознанной потребности, отраженной в процессе непрерывного профессионального и личного самосовершенствования;
- уметь решать проблемы, актуальные в нынешних условиях постоянного обновления, выбрать подходящую методику, использовать комплексный подход;
- обладать творческими способностями, выраженными в адекватном поведении при нестандартных ситуациях, настроенности на инновации, умении руководить инициативными людьми;
- оказывать влияние на людей, посредством уверенности, убедительности изложения своих доводов, настойчивости в достижении намеченных целей;
- понимать особенности управленческого труда, то есть владеть различными стилями руководства, искренне общаться с подчиненными, создавать в коллективе позитивный рабочий климат;
- иметь педагогические способности для создания в коллективе обучающей среды, в целях решения сложных задач точно оценивать потенциал своих сотрудников;
- уметь правильно подобрать коллектив сотрудников, заботиться об удовлетворении их потребностей, строить деловые межгрупповые отношения, нивелировать конфликтные ситуации.

### ***3.2. Краткий обзор функций менеджера библиотеки***

**П л а н и р о в а н и е .** Функция планирования предполагает решения о целях библиотеки и действиях сотрудников для их достижения. В процессе планирования оценивается состояние библиотеки, уровень её развития, устанавливаются ориентиры будущего с учётом сильных сторон библиотеки и ограничений, внутренних и внешних факторов; намечаются мероприятия по реализации целей, решению задач. Другими словами, планирование обеспечивает единство усилий всего коллектива в направлении достижения целей. Планирование представляет собой не одноразовое действие, проводимое руководителем библиотеки в конце текущего года, а непрерывный процесс, когда имеет место определение новых целей по достижении уже поставленных. Например, если проведение маркетинговых исследований имело целью изучение потребностей и запросов, то очевидно, что следующей целевой установкой будет удовлетворение этих потребностей. Вторая причина, предопределяющая непрерывность планирования, — это неопределённость будущего, что вызывает необходимость корректировки и постоянного пересмотра планов.

**О р г а н и з а ц и я .** Каждая деятельность требует упорядочения и систематизации. Действительно, от уровня взаимодействия различных элементов библиотечной работы, например, комплектования и обслуживания, хранения и гигиены фонда, зависит в целом функционирование библиотеки.

Следовательно, организовать означает провести чёткое разделение труда, установить взаимосвязи и иерархию уровней управления, т. е. создать определённую структуру. Наличие в каждой структуре человеческого фактора делает необходимым решение вопроса о том, кто конкретно будет осуществлять обработку фонда, систематизацию документов, обслуживание читателей. Средство, с помощью которого руководство разделяет работу среди своих сотрудников,

называется делегированием полномочий. Руководитель подбирает людей для конкретной работы, делегируя им полномочия или права использовать ресурсы библиотеки. Эти субъекты делегирования принимают на себя ответственность за успешное выполнение работы. Поступая таким образом, они признают себя подчинёнными по отношению к руководителю.

**К о о р д и н а ц и я** — это объединение всех видов библиотечной деятельности в рамках организационной структуры. Благодаря координации элементам организационных структур (отделам, секторам, группам, сотрудникам) придаётся необходимый статус, а ресурсы приводятся в соответствие с целями, достижению которых они служат. Координация и организация позволяют менеджеру использовать ресурсы в соответствии с поставленными целями.

**М о т и в а ц и я**. Данная функция для отечественной теории управления сравнительно новая, хотя руководители библиотеки всегда осознавали необходимость создания моральных и материальных стимулов для того, чтобы сотрудники выполняли библиотечную работу в соответствии с делегированными им обязанностями и сообразуясь с планом. Современный менеджмент значительно расширил представления о мотивации. Многочисленными исследованиями было доказано, что создание внутреннего побуждения к выполнению работы, т. е. мотивация, — результат сложной совокупности человеческих потребностей, (физиологических, социальных, власти, самовыражения, уважения и т. п.), которые постоянно меняются. В настоящее время отчётливо осознаётся, что для эффективной мотивации руководителю необходимо установить эти потребности и обеспечить их реализацию.

**К о н т р о л ь**. В общей совокупности управленческих функций контроль выполняет важную прагматическую задачу, обеспечивая реальное выполнение поставленных целей. Запланированные цели — это будущее, а в настоящем могут существенно измениться обстоятельства, и не в лучшую сторону. Например, изменение политики финансирования, кад-ровые неурядицы, трудности комплектования и т. п. Случаются и ошибки при выполнении людьми своих

обязанностей. Контроль направлен на то, чтобы найти и вовремя отреагировать на отклонения от нормального функционирования прежде, чем возникнут кризисные явления или будет нанесён серьёзный ущерб деятельности библиотеки. Выделяют три аспекта контроля, которые менеджер реализует в своей деятельности: установление стандартов; измерение достигнутого и сравнение с ожидаемыми результатами; осуществление необходимых корректирующих действий.

**П р и н я т и е р е ш е н и й .** Эта управленческая функция указывает на преимущественно умственный, творческий характер управленческого труда, когда на основе анализа многочисленных комбинаций потенциальных действий руководитель выбирает оптимальный вариант для данной ситуации. Принятие решения — выбор того, как и что планировать, какая организационная структура станет эффективной для разработки инновационного проекта, чем мотивировать сотрудников на результативный труд, какие формы контроля предотвратят сбои в работе.

**К о м м у н и к а ц и я .** Для объективного и обоснованного решения, для выверенного анализа проблемной ситуации необходимо наличие адекватной, точной информации. Единственным способом получения такой информации, составляющей особый предмет труда руководителя, является коммуникация процесс обмена информацией между руководителем и подчинёнными, руководителями одного уровня, руководителями и вышестоящим начальством. В функции руководителя входит организация каналов обратной связи, а также определённое внимание к каналам неформальной связи. Все они оказывают серьёзное воздействие на жизнь библиотечного коллектива.

**3.3. Эталонный алгоритм  
(последовательность)  
решения управленческих проблем**

1. Наличие отклонения фактического состояния системы управления от желаемого.
2. Определение существования проблемы.
3. Формулирование проблемы.
4. Построение проблемы.
5. Оценка новизны проблемы.
6. Определение причин возникновения проблемы.
7. Установление взаимосвязи с другим проблемами.
8. Оценка степени полноты и достоверности информации о проблеме.
9. Определение разрешимости проблемы.
10. Разработка вариантов решения проблемы.
11. Выбор критерия оценки вариантов решения.
12. Оценка вариантов решения.
13. Выбор решения.
14. Оформление решения.
15. Постановка задач исполнителям.
16. Документальное оформление задач.
17. Организация выполнения решения.
18. Контроль за выполнением решения.

**Таблица 1**

**3.4. Методы оценки управленческого персонала**

№ п/п	Название метода	Краткая характеристика
<i>I</i>	<i>II</i>	<i>III</i>
1	Биографический метод	Оценка работника по биографическим данным
2	Произвольные устные или письменные характеристики	Устное или письменное описание того, что собой представляет работник и как он себя проявляет
3	Оценка по результатам	Устное или письменное описание конкретной работы, выполненной работником
4	Метод групповой дискуссии	Постановка, обсуждение и решение проблем в группе, в ходе которых оцениваются знания, личностные черты и другие качества работников
5	Метод эталона	Оценка относительно наилучшего работника, выбранного за эталон
6	Матричный метод	Сравнение фактических качеств работника с набором желательных качеств происходит в форме матрицы
7	Тестирование	Определение знаний, умений, способностей и др. характеристик на основе специальных тестов
8	Метод суммируемых оценок	Определение степени проявления у работников тех или иных качеств путем проставления по определенной шкале экспертных оценок
9	Ранжирование	Определение экспертным или иным путем ранга места оцениваемого среди других работников и расположение всех оцениваемых по порядку убывания рангов
10.	Метод заданной балльной оценки	Начисление (снижение) определенного количества баллов за те или иные достижения (упущения)
11.	Метод свободной балльной оценки	То же, при осуществлении не на нормативной основе, а в разовом порядке

<i>I</i>	<i>II</i>	<i>III</i>
12.	Метод графического профиля	Вместо условных оценочных измерителей используется графическая форма оценок — профиль ломаной линии, соединяющей количественные значения точек по различным качествам оцениваемого
13.	Коэффициентный метод	Выделяются факторы оценки и определяются нормативные значения этих факторов для разных групп оцениваемых. Фактический результат соотносится с нормативом, в итоге получаются различные коэффициенты, дающие возможность проводить оценку
14.	Метод критического инцидента	Оценивается, как вел себя работник в критической ситуации: принятие ответственного решения, преодоление незнакомой проблемы, разрешение конфликтной ситуации и др.
15.	Метод свободного или структурированного обсуждения	В свободное форме или по заранее составленной программе проводится обсуждение с оцениванием планов и практических результатов работы
16.	Метод самооценок и самоотчетов	Письменная или устная самооценка перед коллективом

### ***3.5. Общая характеристика сотрудников библиотеки по особенностям и содержанию деятельности***

Руководители библиотеки и её структурных подразделений определяют цели и направления деятельности, осуществляют подбор и расстановку кадров, координацию основных звеньев и исполнителей, создают условия для согласованного, слаженного и эффективного труда всего коллектива.

Специалисты (библиотекари, библиографы, комплектаторы, методисты, систематизаторы и др.) обеспечивают процессы комплектования и обра-

ботки литературы, удовлетворения читательских запросов, хранения фондов, разрабатывают и внедряют новые формы и методы библиотечной работы.

Технические исполнители (секретари, машинистки, переплётчики и др.) выполняют разнообразные операции, связанные с обеспечением деятельности руководителей и специалистов. При компьютеризации управления процессы переработки и использования информации, подготовка документации требуют специального среднего и высшего образования, что даёт основание относить соответствующих работников к специалистам.

### ***3.6. Система стимулирующих выплат работникам библиотеки***

Мобильная система *стимулирующих выплат* работникам библиотек включает: надбавки, доплаты, премии, материальную помощь, компенсации.

**Надбавки** — персонально устанавливаемое по величине и срокам систематическое дополнительное материальное вознаграждение. Основанием для выплаты надбавок могут стать:

- высокие качественные и количественные трудовые достижения по основной работе;
- выполнение особых (важных, сложных, срочных и пр.) заданий в специальном режиме;
- работа с нетрадиционным контингентом пользователей (в частности, с инвалидами);
- повышенный уровень профессиональной квалификации (например, ученая степень, звание заслуженного работника отрасли, знание необходимого по работе иностранного языка и т. п.);
- непрерывный библиотечный трудовой стаж (выслуга лет);



- осуществление методических и координационных функций по отношению к другим библиотекам.

Условиями для **доплат** — ситуационно варьируемых периодических выплат — являются:

- совмещение профессий (должностей);
- расширение зоны обслуживания или увеличение объема работ в рамках одной и той же профессии (должности), в том числе оказание платных услуг и иная сверхнормативная деятельность;
- исполнение обязанностей временно отсутствующего коллеги;
- особые (неблагоприятные, тяжелые, вредные) условия труда.

Достаточно часто понятия "надбавки" и "доплаты" используются как синонимы, хотя каждое из них имеет экономическую специфику и целевую ориентацию. Абсолютная величина надбавок и доплат в настоящее время предельными размерами не ограничивается, но не должна по совокупности превышать средства фонда оплаты труда, аккумулирующего бюджетные и внебюджетные целевые отчисления.

Надбавки и доплаты можно уменьшать или полностью снимать на определенный период:

- за несоблюдение установленных требований к срокам, объемам и качеству выполняемых работ/услуг;
- неисполнение конкретных заданий;
- недобросовестность и небрежность;
- нарушение трудовой и производственно-технологической дисциплины;
- несоблюдение техники безопасности.

**Премии** в виде единовременных эпизодических денежных сумм выдаются администрацией библиотеки при согласовании с профсоюзной организацией и/или советом трудового коллектива дифференцированно по совокупным итогам деятельности (творческо-производственным достижениям) наиболее отличившимся работникам:

- в установленные календарные отрезки времени (обычно в конце квартала, по итогам года);
- к определенным событиям (очередным отпускам, праздникам);
- как единовременное поощрение в связи с юбилейными и памяtnыми датами (библиотек или их подразделений, отдельных сотрудников);
- после завершения коллективом конкретного объема сверхнормативных платных работ.

Премиальный фонд формируется частично за счет экономии зарплаты, но преимущественно из поступлений от инициативной деятельности библиотеки. Премии обычно выплачиваются:

- за особые производственные успехи;
- инновационно-творческую, рационализаторскую деятельность, внедрение новых технологий, форм и методов библиотечно-информационной работы;
- умелую организацию и эффективное управление коллективом библиотечного учреждения или его подразделений;
- развитие и совершенствование нетрадиционного обслуживания пользователей, обеспечение сопутствующего сервиса;
- эффективное применение маркетингового инструментария с целью повышения результативности основной и сверхнормативной (инициативной) деятельности библиотеки;
- профильную научно-исследовательскую работу (в том числе историко-фактографические, социологические, аналитические разработки);
- благожелательность, внимание и отзывчивость к просьбам читателей;
- обеспечение сохранности фондовых материалов, оборудования и оргтехники, образцовое содержание служебных помещений.

Возможно также назначение малообеспеченным или остро нуждающимся сотрудникам так называемых премий социальной поддержки.

В качестве причин депремирования выступают:

- невыполнение плановых заданий или показателей;
- нарушение правил внутреннего трудового распорядка;
- наличие дисциплинарных взысканий;
- обоснованные жалобы пользователей на низкую культуру обслуживания, ненадлежащее качество выполненной работы/услуги;
- неудовлетворительное содержание служебного помещения или рабочего места;
- продолжительная болезнь.

**Материальная помощь** выплачивается сотрудникам библиотеки как единовременное денежное пособие размером до месячного должностного оклада (тарифной ставки) в случае:

- тяжелого финансового положения;
- необходимости санаторно-курортного лечения (лечебное пособие);
- длительной болезни;
- бракосочетания;
- рождения ребенка;
- смерти близких родственников.

При наличии денежных ресурсов библиотека может предоставлять сотрудникам беспроцентные краткосрочные (максимально — шесть месяцев) *ссуды* на неотложные нужды.

**Компенсационные выплаты** позволяют в пределах свободных финансовых средств библиотеки эпизодически оказывать социальную поддержку работникам в связи с инфляционными процессами (целевые выплаты на питание, транспортные расходы, организацию отдыха детей, подписку периодической печати и т. п.).

## **4. РАСЧЕТНЫЕ ФОРМУЛЫ И МЕТОДИКИ**

### ***4.1. Формулы определения основных относительных показателей библиотечной работы***

#### ***1. Читаемость (интенсивность чтения)***

Показатель читаемости — это отношение книговыдачи к числу пользователей библиотеки:

$$Ч = \frac{В}{А}, \text{ где}$$

$Ч$  — читаемость;

$В$  — книговыдача;

$А$  — число пользователей (абонентов).

#### ***2. Посещаемость (активность посещения библиотеки)***

Посещаемость — это среднее число посещений библиотеки, приходящихся на одного пользователя:

$$Пос = \frac{П}{А}, \text{ где}$$

$Пос$  — посещаемость;

$П$  — общее количество посещений за год;

$А$  — число пользователей (абонентов).

#### ***3. Обращаемость (степень использования) фонда***

Обращаемость – это отношение книговыдачи к объему библиотечного фонда:

$$Об = \frac{B}{\Phi}, \text{ где}$$

*Об* — обращаемость фонда;

*B* — книговыдача;

*Φ* — объем фонда.

#### **4. Книгообеспеченность (достаточность книжного фонда)**

Книгообеспеченность — это среднее число книг, приходящихся на одного пользователя библиотеки:

$$K = \frac{\Phi}{A}, \text{ где}$$

*K* — книгообеспеченность;

*Φ* — объем фонда;

*A* — число пользователей (абонентов).

#### **4.2. Формулы расчета стоимости основных видов библиотечной работы (С):**

##### **1. Обслуживание одного пользователя (абонента):**

$$C = \frac{P}{A}, \text{ где}$$

*P* — суммарные расходы (руб.);

*A* — количество пользователей (абонентов).

**2. Обслуживание одного посещения:**

$$C = \frac{P}{\Pi}, \text{ где}$$

$\Pi$  — количество посещений (раз)

**3. Осуществление одной книговыдачи:**

$$C = \frac{P}{B}, \text{ где}$$

$B$  — количество выданных книг (экз.).

Таблица 2

**4.3. Калькуляция (калькуляционный лист)**

*себестоимости, проектируемой цены  
единицы выработки и сметной стоимости  
(итоговой цены) дополнительных  
услуг и продукции библиотеки*

**Наименование услуги/продукции** \_\_\_\_\_

**Единица измерения** \_\_\_\_\_

№ п/п	Статья калькуляции	Сумма (руб.)
<i>I</i>	<i>II</i>	<i>III</i>
1	Прямые затраты на единицу выработки (всего) В том числе:	
1.1	Основная заработная плата привлекаемых к исполнению работы штатных сотрудников	
1.2	Дополнительная заработная плата штатных сотрудников (включая отпускные)	
1.3	Заработная плата нештатных исполнителей (в т. ч. по договору)	
1.4	Начисления на заработную плату	
1.5	Технические и материальные затраты (каталожные карточки, бумага, машинописное оформление и т. п.)	

2	<i>Накладные и прочие расходы (всего)</i> В том числе:	
2.1	Хозяйственные затраты (производственные расходы на электроэнергию, топливо, транспорт, связь; канцелярские и др.)	
2.2	Административно-управленческие расходы (в частности доля косвенных расходов на планирование, организацию, бухгалтерский учет, контроль; доля зарплаты административно-хозяйственного персонала библиотеки)	
3	<i>Амортизационные отчисления</i> (за используемые основные производственные фонды —оборудование, помещение и пр.)	
<i>Итоговая себестоимость единицы выработки (вида работ)</i>		
<i>I</i>	<i>II</i>	<i>III</i>
4	<i>Плановые накопления</i> (увеличение на коэффициент рентабельности)	
<i>Проектируемая цена за единицу выработки</i>		
<b>Сметная (суммарная) стоимость (цена) полной услуги/продукции</b>		

#### **4.4. Формулы расчета цены дополнительных услуг и продукции библиотеки**

В библиотечно-информационных учреждениях, реализующих ограниченный перечень платных форм обслуживания, логично применять облегченную методику установления цен: без учета сложно рассчитываемых величин приходящихся на данную услугу дополнительной зарплаты и начислений на зарплату исполнителей, а также трудно выделяемой из общих хозяйственных и административно-управленческих расходов библиотеки доли конкретных косвенных затрат. При необходимости компенсацию отдельных накладных и иных неучтенных в калькуляции расходов можно предусмотреть, определяя величину повышающего коэффициента рентабельности.

Упрощенный вариант *формул расчета цены* услуг и продукции библиотеки:

$$C_{\text{пл}} = \frac{Z_{\text{д}}}{H_{\text{в}}} + C_{\text{т}};$$

$$C_{\text{ед}} = C_{\text{пл}} + K^1 \quad \text{или} \quad C_{\text{ед}} = C_{\text{пл}} \cdot \frac{K}{100\%};$$

$$C_{\text{сум}} = C_{\text{ед}} \cdot I_{\text{н}},$$

где:

$C_{\text{пл}}$  — плановая себестоимость единицы выработки;

$Z_{\text{д}}$  — средняя дневная зарплата исполнителя;

$H_{\text{в}}$  — средняя дневная норма выработки (на одного сотрудника);

$C_{\text{т}}$  — средние материальные затраты на техническое оформление единицы выработки;

$C_{\text{ед}}$  — устанавливаемая (проектируемая) библиотекой цена за единицу выработки;

$K$  — повышающий коэффициент (%), коэффициент рентабельности;

$C_{\text{сум}}$  — сметная (суммарная) цена полного продукта;

$I_{\text{н}}$  — итоговое наполнение услуги или продукции (объем работ).

#### ***4.5. Методика определения показателей рядов динамики библиотечной статистики***

**Абсолютный прирост** определяется как разность между данным и начальным уровнем ряда. Он показывает, на сколько единиц в абсолютном выражении уровень данного периода больше или меньше начального уровня и, сле-

---

<sup>1</sup> В абсолютных показателях, исчисленных от плановой себестоимости ( $C_{\text{пл}}$ ).



довательно, может иметь знак (+) при увеличении уровней или (-) при уменьшении уровней.

**Темп роста** (или снижения) – относительный показатель, получающийся в результате деления двух уровней и выраженный в процентах. В качестве постоянного (базисного) уровня, с которым производится сравнение, принимается начальный уровень ряда.

**Темп прироста** — относительный показатель, выражающий, на сколько процентов данный уровень больше (или меньше) начального уровня, т.е. постоянного базисного уровня. Этот показатель можно рассчитать как процентное отношение абсолютного прироста к начальному уровню или путем вычитания 100 % из показателя темпа роста.

*Пример:*

*Таблица 3*

Динамика числа пользователей отраслевой сети библиотек

Год	Число читателей	Абсолютный прирост (+, -)	Темп роста (%)	Темп прироста (% , +, -)
1999	5669260	-	-	-
2000	5765440	+ 96180	101,6	+ 1,6

#### ***4.6. Методика построения диаграмм на основе данных библиотечной статистики***

##### ***1. Столбиковая диаграмма***

Каждый годовой уровень однородного показателя изображается столбиком (прямоугольником), причем столбики всех лет располагаются на одинаковом расстоянии друг от друга, имеют равные основания, но различные высоты. Высота каждого столбика соответствует величине изображаемого показателя. Для наглядности сверху каждого столбика указываются проценты (%), а внутри — количественные показатели.

##### ***2. Линейная диаграмма***

На линейной диаграмме изменения величин однородных показателей за разные годы изображаются при помощи линий. Последовательность построения линейной диаграммы может быть следующая: 1) определяются соответствующие точки, месторасположение которых образуется от пересечения двух прямых, исходящих от данного года и числа процентов, указанного на шкале; 2) затем точки соединяются между собой условными линиями. В результате получается линия (как правило, кривая). На одной линейной диаграмме может проводиться несколько кривых.

##### ***3. Секторная диаграмма***

Для построения секторной диаграммы на поверхности круга определяются секторы с числом градусов, пропорциональным удельным весам отдельных частей изображаемой совокупности. Поэтому для определения величины дуги сектора каждой части библиотечного фонда и книговыдачи, выраженной в процентах, нужно  $360^\circ$  разделить на 100, затем умножить результат —  $3,6^\circ$  на удельные веса (%) отдельных частей фонда (или книговыдачи).

В середине каждого сектора проставляется число процентов. В случае если площадь сектора не позволяет проставить в нем число, оно выносится за линию окружности и ставится напротив сектора.

Круг делят на сектора при помощи транспортира. Для большей наглядности каждого сектора диаграммы делают особую штриховку, соответствующую условному обозначению. Секторная диаграмма воспринимается зрительно лучше, если ее сектора имеют разноцветное оформление.

**РУКОВОДИТЕЛЬ БИБЛИОТЕКИ:  
ПРОБЛЕМНО-СИТУАТИВНЫЙ ПОДХОД  
(ИЗ ПРАКТИКИ ДИРЕКТОРА БЕЛГОРОДСКОЙ ОГУНЬ)**

***1. О взаимосвязи теории и практики менеджмента  
в управлении библиотекой***

Роль теории менеджмента в практической работе заключается в том, что, владея ею, менеджер просчитывает ситуацию и принимает адекватные решения. Менеджер несет ответственность за свои действия, поэтому обязан предвидеть возможные последствия от них, анализировать варианты развития событий при выборе средств достижения поставленных управленческих целей.

То, что я являюсь менеджером, не означает, что я «лучше» других людей. Это означает лишь то, что у меня и у них разные обязанности. Менеджер должен управлять различиями, уметь находить компромиссы, добиваться взаимопонимания и согласия.

При использовании теории менеджмента на практике необходимо оценивать условия ее применения. В моей практике теория менеджмента используется часто, однако в повседневной работе я обычно не задумывалась о том, что мои действия теоретически обоснованы и поддаются систематизации.

Теперь у меня есть возможность соотнести свои действия с теоретическими положениями менеджмента. Однако практика очень разнообразна и зачастую мои действия не могут быть аргументированы какой-либо одной теоретической концепцией, а нуждаются в комплексном проблемно-ситуативном осмыслении.

Считаю, что главное в работе менеджера не просто действовать правильно, а получить «правильный» результат. То есть стать эффективным менедже-

ром возможно, лишь используя эффективные методы управления, чему способствует изучение соответствующего профилированного курса.

## **2. *Директор библиотеки как менеджер***

Моя должность — директор государственной универсальной научной библиотеки. Являюсь руководителем этого учреждения, представляю его интересы в органах власти и управления, а также осуществляю контакты с общественностью. Я подотчетна начальнику управления культуры администрации области и его заместителям.

В моем подчинении 170 человек персонала библиотеки, из них 112 — библиотечных специалистов, 10 — инженеров, 48 — технических сотрудников. Кроме того, на мне лежит ответственность за читателей, которых более 46 тысяч человек. Я отвечаю за создание безопасных и, по возможности, комфортных условий для их работы в стенах библиотеки.

В мои обязанности входит постановка целей библиотеки, определение приоритетов в ее работе, принятие текущих управленческих решений, составление бюджета библиотеки, обеспечение ее необходимыми ресурсами, подбор персонала, формирование команд, контроль за исполнением планов, анализ развития библиотеки, стимулирование профессионального роста сотрудников.

Как директор я обязана не допускать противоречий между интересами населения, учредителя и библиотеки; заботиться об улучшении производственных и бытовых условий персонала.

В работе директора необходимо постоянно владеть ситуацией, уметь анализировать, ставить цели и определять приоритеты деятельности, уметь своевременно принимать решения, быть коммуникабельным, использовать психологические приемы.

*В структуре нашей библиотеки 20 отделов, которые можно условно разделить на три группы, представленные на схеме:*

1. Отделы обслуживания, занятые поиском и выдачей информации по запросам пользователей.

2. Отделы, организующие информационные ресурсы и их продвижение к отделам обслуживания.

3. Отделы, обеспечивающие материально-техническую базу библиотеки.

Структура библиотеки динамична и постоянно претерпевает объективные изменения. Стало очевидным, что действовавшая схема, построенная по функциональному признаку, односторонняя и не позволяет в полной мере эффективно управлять инновационными процессами в библиотеке. К первой общероссийской Школе библиотечной инноватики (Белгород, 2000) была разработана иная схема, в основе которой функционально-ролевые признаки. Новый иерархический уровень (вслед за администрацией) составили подразделения, обеспечивающие интеллектуально-творческую деятельность, коммулирующие информацию из различных служб библиотеки и помогающие осуществлять библиотечную политику в региональном масштабе. Это, прежде всего, научно-методический отдел, а также сектор по развитию библиотеки и связям с общественностью. Появились новые структурные звенья — временные рабочие группы, формируемые под конкретные задания. Одновременно логично обозначились горизонтальные (внутренние) связи между функциональными отделами и отделами обслуживания; четко проявились такие характеристики деятельности последних, как технологические особенности, учет специфики читательского поведения, комфортность.

Систематизируя и анализируя свою работу за день с помощью теории менеджмента я пришла к выводу, что *в течение дня выступаю в самых разных ролях и использую все области деятельности* — межличностной, информационной и принятия решений. Приведу хронологию событий с комментариями к ним:

1. **9.00—9.20.** Собеседование с кандидатом на должность бухгалтера. (Выступала в роли лидера).

2. **9.20—10.00.** Посещение отделов библиотеки. (Исполняла роль получателя информации).
3. **10.00—11.00.** Встреча с директором ЦНТИ по вопросу передачи фонда патентов из ЦНТИ в библиотеку. (Работала как связующее звено и как инициатор принятия решения).
4. **11.00—11.30.** Обсуждение вопроса размещения фонда патентов с заведующими отделами (производственной литературы, краеведения, научно-методического) и заместителем директора по хозяйственной части. (Выступала как инициатор принятия решения).
5. **11.30—12.15.** По телефону от управления культуры получено задание подготовить справку о работе библиотек области по написанию летописи населенных пунктов. С заведующей отделом краеведения обсуждена структура, объем справки, дано задание. (Работала в области принятия решения как устранитель проблемы).
6. **12.15—13.00.** Посещение финансового управления по вопросу финансирования комплектования библиотечных фондов. (Выполняла межличностную роль связующего звена).
7. **14.00—15.00.** Встреча с начальником муниципального предприятия "Жилищник" по вопросу предоставления комнаты в семейном общежитии сотруднице библиотеки. (Выполняла роль связующего звена и роль лидера, отстаивающего интересы работника).
8. **15.00—15.30.** Работа по уточнению и корректировке программы семинара. (Выполняла роль принимающего решения по планированию работы).
9. **15.30—16.30.** Планерка с заведующими отделами библиотеки по вопросу подготовки и проведения международного семинара на базе библиотеки. (Работала в информационной роли как получатель информации, принимала решения по распределению работы).

10. **16.30—16.40.** Телефонный разговор с главой администрации Чернянского района по вопросу сокращения штата районной библиотеки. (Выполняла роль связующего звена).

11. **16.40—17.00.** Беседа с сотрудницей книжного хранилища по вопросу ее поступления в институт. (Выступала в роли лидера).

12. **17.00—17.15.** Обсуждение с главным бухгалтером исполнения бюджета за I квартал. (Выполняла роль распределителя работы в области принятия решений).

13. **17.15.—17.50.** Работа с документами. (Выступала в роли распределителя работы в области принятия решений).

14. **17.50—18.00** Планирование работы на следующий день.

Можно констатировать, что поведение руководителя библиотеки реально соотносится с деятельностью менеджера и обуславливается разноплановой, не всегда зависящей от него самой работой. Выделим *основные менеджерские функции директора библиотеки*, который должен:

1. **Прогнозировать и планировать**, видеть цели и миссию библиотеки, предусматривать возможные варианты развития, быть готовым к успехам и неудачам на пути достижения целей. Планирование заключается в концептуальном представлении организации, составлении перспективных и текущих планов библиотеки, целевых программ.

2. **Организовывать** — необходимо выстраивать структуру библиотеки в соответствии с ее целями, подбирать персонал, формировать команду, уметь рационально использовать профессиональный потенциал специалистов библиотеки.

3. **Руководить** — уметь доводить цели до каждого сотрудника библиотеки, требовательно относиться к себе, показывать пример в работе, предусмотреть и использовать систему мотивации и поощрения.



4. **Координировать** — обеспечивать согласованную работу всех структурных подразделений, соответствие их действий планам и целям библиотеки.

5. **Контролировать** — анализировать полученные результаты в контексте поставленных целей и планов библиотеки.

Я исполняю в своей должности все эти функции. Считаю, что в достаточной степени работаю во всех направлениях, но вероятно, с разной эффективностью. Примеры и записи одного дня вряд ли могут это проиллюстрировать. Если же оценивать работу не на примере одного дня, а исходя из более длительного периода, то, наиболее эффективной считаю свою работу в области прогнозирования и планирования. Так, определив в качестве цели создание библиотеки качественно нового уровня — информационного центра на базе компьютерных технологий, был предусмотрен планом и уже выделен зал открытого доступа в Интернет. В соответствии с этой целью в библиотеке также расширен штат отдела автоматизации, введена должность заместителя директора по автоматизации.

Как руководителю мне необходимо больше внимания уделять непосредственному общению с рядовыми сотрудниками, ибо заведующие отделами не всегда вовремя и правильно доводят информацию до конкретных специалистов структурных подразделений. Следует регулярно проводить собрания коллектива.

Аналогичная ситуация наблюдается и в моей работе как координатора. Целесообразно через собрания коллектива давать возможность обмениваться информацией, регулярно во время посещения отделов получать от сотрудников информацию и/или доводить ее до них.

В области контроля работаю неровно — контроль либо бывает зачастую делегирован нижестоящим руководителям подразделений, что не всегда оправ-

дано, либо веду контроль каждодневно, включая детали работы, что не всегда нужно.

Оценивая свою деятельность в течение одного дня, считаю наиболее эффективной работу в области прогнозирования и планирования. Например, встреча с директором ЦНТИ и решение о приеме в фонд библиотеки 1400000 экз. патентов было правильным, так как в настоящее время спрос на патентную информацию возрастает, а библиотека стала единственным держателем фонда патентов в области.

### ***3. Руководство изменениями в контексте управления персоналом библиотеки (на примере ситуации с введением дополнительных платных услуг)***

Чтобы выжить в трудных условиях любая организация должна адаптироваться к ним. А чтобы не только выжить, но и развиваться, необходимо осуществить ситуационные изменения в своей деятельности. Что является вектором этих изменений?

Наша областная библиотека как часть системы массовых коммуникаций тесно связана с социальной средой и должна адекватно реагировать на все изменения этой среды. В последние годы значительно выросла востребованность библиотеки — увеличилось число читателей, усложнились их запросы, многие хотели бы воспользоваться в библиотеке электронными базами данных и компьютерной техникой. В то же время, финансируемая областным бюджетом библиотека, из-за его дефицита перестала получать средства на приобретение новой литературы.

В сложившейся ситуации надо было либо ждать, когда библиотека постепенно перестанет функционировать, либо искать дополнительные источники финансирования. Мы выбрали второй вариант и я предложила внедрить в биб-

блиотеке (наряду с традиционными бесплатными) дополнительные платные услуги. Это изменение было вызвано одновременно как внутренними, так и внешними факторами. С одной стороны, под влиянием читательских потребностей мы должны были улучшить качество информации и уровень обслуживания (внутренние факторы), с другой стороны, и это был основной фактор — экономический (внешний фактор).

Данное изменение сказалось на организации и культуре библиотечного производства. Наряду с возможностью пополнить бюджет библиотеки, появился стимул для более качественного обслуживания пользователей. Мы стали выступать в роли не просто библиотекарей, а "решателей читательских проблем". Кроме того, была создана ситуация практического риска и внутренней конкуренции, что согласно теории менеджмента активизирует персонал библиотеки и ее пользователей.

Сотрудникам библиотеки пришлось обучаться работать в условиях изменений, в том числе осваивать маркетинг. Пользователи библиотеки стали за дополнительные услуги платить деньги. Эти перемены потребовали изменить психологию библиотекарей и читателей.

Изменение было инициировано руководителем и происходило по схеме «сверху—вниз». Первоначально инициатива активно отрицалась практически всем персоналом библиотеки. Основным аргументом было «безнравственность» такой инновации, противопоставление традиционно бесплатных услуг (как символа высокой духовности) услугам платным (как грубому нарушению привычного образа библиотеки). Однако эти аргументы не могли меня убедить, потому что предлагалось получать деньги не *за традиционные услуги*, а только за *новые, дополнительные*, так называемые "сверхуслуги", выходящие за рамки обычного ассортимента. К тому же полученные средства предполагалось использовать, в первую очередь, на *развитие библиотеки*, на приобретение необходимых книг.

Главное, что меня как менеджера побудило настаивать на вводимом изменении, — это четкое представление о его последствиях для библиотеки. Если же библиотека не будет развиваться — наступит стагнация.

Любые изменения, как правило, связаны с определенными неудобствами, так как сопровождаются неизвестностью и перемещениями. Поэтому многие воспринимают изменение как угрозу будущему, как зло, как негативный период, который нужно пережить. Другие считают, что изменение — это новая возможность развития. В библиотеке обычно присутствуют оба этих типа людей: они взаимно дополняют друг друга и нужны организации. Самым сложным в нашем случае было просчитать реакцию различных сотрудников, сделав акцент на позитивном потенциале одних и постепенно превратить в своих союзников тех, кто к нововведению отнесся негативно.

Основной движущей силой инновационного процесса становятся те сотрудники, которые поддерживают изменения. В то же время те, кто убежденно сопротивляются изменениям столь же необходимы, т.к. объективно привносят элемент равновесия. Они трезво рассматривают предлагаемые проекты, аргументировано выступают против неправильных или недостаточно проработанных предложений, что позволяет совершенствовать первоначальную идею.

В рассматриваемой ситуации с введением платных услуг в нашей библиотеке основными движущими силами стали инициатива и убежденность директора и двух отделов, которые эту инициативу поддержали. Кроме того, к движущей силе можно было отнести неиспользованный потенциал внешней среды — возможные партнеры или спонсоры наших новых проектов. Сюда же относится небольшая часть читателей, готовых платить деньги за комфортные условия и дополнительные услуги.

Сдерживающие силы были представлены значительной частью коллектива. Сопротивление внедрению платных услуг оказалось довольно сильным, так как библиотеки долго работали в условиях полного государственного ресурсного обеспечения и сложился соответствующий устойчивый профессиональный

менталитет. Сдерживающий потенциал имелся и у многих читателей, не разобравшихся в смысле нововведения.

Проведенный анализ позволяет заключить, что основной причиной сопротивления библиотечного коллектива была низкая терпимость к изменениям. Кроме того, была различная оценка ситуации, так как информация об изменении доводилась до каждого сотрудника через низовых руководителей и часть сведений терялась, либо изменялась в условиях недостаточной информированности; присутствовало также корпоративное давление со стороны коллег.

В соответствии с положениями зарубежных специалистов по управлению персоналом, описываемая ситуация прошла четыре стадии: отрицание, уклонение, исполнение, поддержание.

Прежде чем добиться исполнения и поддержания, мне как менеджеру пришлось использовать ряд подходов, которые вписываются в теорию «преодоления сопротивления» и включают такие блоки: образование и предоставление информации, участие и вовлечение, помощь и поддержка.

Первоначально мною был выбран принцип «участия и вовлечения». Руководители структурных подразделений несколько раз собирались, высказывались всевозможные сомнения, советы, критиковалась сама идея платных услуг в библиотеке. На это ушло много времени, желаемый результат достигнут не был.

Тогда стал делаться акцент на «образование и предоставление информации», чтобы дать коллегам и потенциальным пользователям понять, зачем нужно изменение. В библиотеке был создан сектор по развитию библиотеки и связям с общественностью. Наряду с другими, его задачами стали — профессиональное развитие персонала, адаптация библиотекарей к рыночным условиям, маркетинговые исследования и реклама услуг библиотеки. Такой подход оказался эффективным.

Что касается «помощи и поддержки», то в нашем случае они обеспечивались отделами, которые в числе первых начали осуществлять платные услуги.

Результаты их работы стали моральной поддержкой сомневающимся, а возможность получения дополнительного заработка — материальным стимулом для развития платных услуг в других отделах.

Фактически внедрение услуг в нашей библиотеке прошло три основных этапа:

- так называемое «размораживание», когда персонал убеждают отказаться от старых способов работы и попробовать новые;
- изменение, когда осуществляется реализация новых способов деятельности;
- «замораживание», когда новые способы работы закрепляются в действующей системе.

Отметим, что этап «размораживания» у нас отличался от классических теоретических положений тем, что он не распространялся на изменяющийся опыт. Мы не отменили традиционные бесплатные услуги, добавив к ним новые платные формы обслуживания. Этап непосредственного изменения происходил достаточно быстро. Пользуясь полномочиями менеджера, после этапа «размораживания» я подписала приказ о внедрении дополнительных услуг и уже в течение нескольких лет это нововведение стабильно приносит нам реальные средства, позволяющие приобретать новые книги, обучать персонал, осваивать современные технологии. Этап «замораживания» логично завершил введение инновации, которая теперь адекватно воспринимается сотрудниками библиотеки и востребована пользователями.

Итак, наше изменение было удачным.