

МИНИСТЕРСТВО КУЛЬТУРЫ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ КУЛЬТУРЫ И ИСКУССТВ

# МЕНЕДЖЕР ИНФОРМАЦИОННЫХ РЕСУРСОВ

*Учебно-методическое пособие*

*Под общей редакцией профессора В.К. Ключева*

*Рекомендовано Учебно-методическим объединением по образованию в области народной художественной культуры, социально-культурной деятельности и информационных ресурсов в качестве учебного пособия для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности 071201 – Библиотечно-информационная деятельность*

Москва • 2009

*Авторы-составители:* профессора **В.К. Клюев, А.И. Пашин, И.М. Сулова;**

Доценты **Н.Ю. Дементьева, И.И. Макарова**

*Рецензенты:* **Ю.А. Горшков** – доктор экономических наук, доцент, главный научный сотрудник НИО библиотековедения РГБ;

**Т.Я. Кузнецова** – кандидат педагогических наук, профессор, заведующая кафедрой библиотековедения и информатики Академии инновационных проектов в области культуры (АПРИКТ);

**Т.В. Разенкова** - кандидат педагогических наук, профессор, заведующая кафедрой менеджмента и корпоративной культуры МГУКИ.

**Менеджер информационных ресурсов:** Учеб.-метод. пособие для вузов культуры и искусств / Моск. гос. ун-т культуры и искусств; Авт.-сост.: проф. В.К. Клюев, И.М. Сулова и А.И. Пашин, доц. Н.Ю. Дементьева и И.И. Макарова; Под общ. Ред. В.К. Клюева. – М.: Литера, 2009. - с.

В книге представлен дидактический комплекс, впервые аккумулярующий методические материалы в помощь организации учебного процесса и освоения цикла специальных дисциплин образовательной программы подготовки высококвалифицированных менеджеров информационных ресурсов (специализация «Менеджмент библиотечно-информационной деятельности»).

Пособие содержит разработанные творческим коллективом педагогов кафедры управления информационно-библиотечной деятельностью МГУКИ детализированные базовые программы десяти учебных курсов блока специальной управленческой подготовки, а также трех актуальных дисциплин по выбору для студентов инновационной квалификации «Менеджер информационных ресурсов».

Во второй части издания помещены методические апробированные разработки разноаспектных семинарских занятий («круглых столов»), задания проблемного практикума, многоплановые ситуационные задачи и деловые игры, тематические и аналитические тесты, справочные материалы в помощь самостоятельной работе студентов.

Учебное пособие успешно прошло профессиональную экспертизу и имеет рекомендательный гриф отраслевого учебно-методического объединения. Оно может быть эффективно использовано педагогами и методистами-практиками, студентами и слушателями разноуровневой системы библиотечно-информационного образования.

© Коллектив авторов, 2008

# СОДЕРЖАНИЕ

**Предисловие** (Сост.: В.К. Клюев)

**Примерные программы (программно-методические комплексы) учебных курсов специальной управленческой подготовки**

## **I. Федеральный компонент цикла специальных дисциплин**

- 1.1. Менеджмент библиотечно-информационной деятельности (Сост.: И.М. Сулова, В.К. Клюев).
- 1.2. Библиотечный менеджмент /унифицированный вариант/ (Сост.: В.К. Клюев, И.М. Сулова).
- 1.3. Маркетинг библиотечно-информационной деятельности (Сост.: В.К. Клюев).
- 1.4. Экономика библиотечно-информационной деятельности (Сост.: В.К. Клюев).
- 1.5. Управление библиотечным делом (Сост.: А.И. Пашин).
- 1.6. Инновационно-методическая работа библиотеки (Сост.: Н.Ю. Дементьева).

## **II. Региональный (вузовский) компонент цикла специальных дисциплин**

- 2.1. Библиотечное право (Сост.: В.К. Клюев).
- 2.2. Стратегическое управление библиотечно-информационной деятельностью (Сост.: И.М. Сулова).
- 2.3. Управление персоналом библиотеки (Сост.: И.М. Сулова).
- 2.4. Библиотечная статистика (Сост.: Н.Ю. Дементьева).

## **III. Дисциплины (курсы) по выбору**

- 3.1. Коммуникации в менеджменте (Сост.: Н.Ю. Дементьева).
- 3.2. Фандрейзинг в практике библиотеки (Сост.: В.К. Клюев).
- 3.3. Формирование и развитие профессионального сознания библиотечно-информационного специалиста (Сост.: И.И. Макарова).

**Дидактические материалы** (Сост. В.К. Клюев, И.М. Сулова, А.И. Пашин, И.И. Макарова, Н.Ю. Дементьева)

- I. Планы обобщающих семинарских занятий («круглых столов»).
- II. Практические задания (практикум).
- III. Ситуационные задачи и деловые игры
- IV. Тестовые вопросы для выборочного контроля знаний
- V. Общепрофессиональные тесты

**Справочные материалы** (Сост.: И.М. Сулова, В.К. Клюев).

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Учебное пособие «Менеджер информационных ресурсов» подготовлено на основе Государственного образовательного образования в области культуры и искусства по специальности «Библиотечно-информационная деятельность», квалификация «Менеджер информационных ресурсов» (2003 г.).

Область профессиональной деятельности выпускника данной квалификации – теория и практика управления библиотечно-информационной деятельностью, а основные объекты – управление библиотекой как системной организацией, информационно-библиотечным обслуживанием, комплектованием и организацией библиотечных фондов, информационно-библиографической деятельностью, структурными подразделениями и персоналом библиотеки, ресурсным потенциалом и профессиональными инновациями.

Среди приоритетных задач менеджера информационных ресурсов – стратегическое, тактическое и оперативное управление отдельными участками деятельности и структурными подразделениями библиотечно-информационного учреждения, персоналом библиотеки, направлениями библиотечно-информационной работы. Выпускник вуза с квалификацией «Менеджер информационных ресурсов» в соответствии с общепрофессиональной и специальной подготовкой сможет профессионально осуществлять производственно-практическую (включая управленческую), экспертно-консультационную и научно-исследовательскую деятельность. Освоив основную образовательную программу высшего профессионального образования в рамках специалитета, он также будет подготовлен к продолжению образования в профильной магистратуре и аспирантуре.

В пособии впервые представлен дидактический комплекс, аккумулирующий методические материалы в помощь организации учебного процесса и освоения цикла специальных дисциплин образовательной программы подготовки высококвалифицированных менеджеров информационных ресурсов (специализация «Менеджмент библиотечно-информационной деятельности»). Книга содержит разработанные творческим коллективом педагогов кафедры управления информационно-библиотечной деятельностью МГУКИ детализированные базовые программно-методические ком-

плексы десяти учебных курсов блока специальной управленческой подготовки (федеральный и региональный компоненты), а также трех актуальных дисциплин по выбору. Отметим, что имеющиеся некоторые содержательные повторы материала в различных программах не предполагают дублирования в изложении, а свидетельствуют о их преемственности и ориентируют на освещение данных вопросов с иными акцентами и степенью детализации.

Во второй части издания помещены методически апробированные разработки разноаспектных семинарских занятий («круглых столов»), задания проблемного практикума, многоплановые ситуационные задачи и деловые игры, тематические и аналитические тесты, справочные материалы в помощь самостоятельной работе студентов.

Учебное пособие успешно прошло необходимую профессиональную экспертизу и ему присвоен федеральный рекомендательный гриф Учебно-методического объединения по образованию в области народного художественного творчества, социально-культурной деятельности и информационных ресурсов при МГУКИ. Оно может быть эффективно использовано педагогами и методистами-практиками, студентами и слушателями разноуровневой системы библиотечно-информационного образования.

# ПРИМЕРНЫЕ ПРОГРАММЫ УЧЕБНЫХ КУРСОВ СПЕЦИАЛЬНОЙ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ПОДГОТОВКИ

## I. ФЕДЕРАЛЬНЫЙ КОМПОНЕНТ ЦИКЛА СПЕЦИАЛЬНЫХ ДИСЦИПЛИН

### 1.1. МЕНЕДЖМЕНТ БИБЛИОТЕЧНО-ИНФОРМАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Примерная программа дисциплины «Менеджмент библиотечно-информационной деятельности» федерального компонента цикла специальных дисциплин составлена в соответствии с Государственным образовательным стандартом высшего профессионального образования второго поколения по специальности «Библиотечно-информационная деятельность».

#### 1. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

**Цель курса:** Подготовка специалистов высшей квалификации в области управления библиотечно-информационной деятельностью на основе принципов и закономерностей менеджмента.

**Задачи курса:**

- обучение специальным знаниям, умениям и навыкам в области теории и практики профильного управления;
- раскрытие возможностей и перспектив менеджерской деятельности в библиотечно-информационных учреждениях;
- овладение методами стратегического планирования, организации, анализа, мотивации библиотечно-информационной деятельности;
- управления кадровыми, информационными, материальными, финансовыми, технологическими ресурсами.

**Место курса в профессиональной подготовке выпускника.** Курс является профилирующим в подготовке менеджеров информационных ресурсов.

## **Требования к уровню освоения содержания курса.**

Выпускник должен:

- знать концепции и подходы, разработанные в разные периоды эволюции мирового менеджмента;
- профессионально владеть методикой стратегического управления библиотечно-информационной деятельностью;
- уметь разрабатывать концепции, программы, проекты, стратегические и оперативные планы библиотечно-информационной деятельности;
- уметь сформировать систему маркетингового управления в библиотечно-информационных учреждениях;
- уметь моделировать управленческую деятельность и владеть методикой реализации управленческих функций;
- владеть теорией организации библиотечно-информационной деятельности, создавать оптимальные организационные структуры управления;
- знать принципы инновационного менеджмента и уметь управлять процессом нововведений в библиотечно-информационных учреждениях.

## **II. СОДЕРЖАНИЕ КУРСА**

### **1. Разделы курса**

*Раздел I. Теоретические основы менеджмента библиотечно-информационной деятельности.*

*Раздел II. Библиотека в системе управления библиотечным делом.*

*Раздел III. Стратегическое управление библиотечно-информационной деятельностью.*

*Раздел IV. Организация управления библиотекой.*

*Раздел V. Информационный менеджмент.*

*Раздел VI. Управленческая информационная система библиотеки*

*Раздел VII. Ресурсное обеспечение библиотечно-информационной деятельности.*

*Раздел VIII. Психологические основы менеджмента библиотечно-информационной деятельности.*

**2. Темы и краткое содержание**

**Раздел I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА  
БИБЛИОТЕЧНО-ИНФОРМАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

**Тема I. Эволюция менеджмента. Формирование концепции менеджмента  
библиотечно-информационной деятельности**

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 в становлении менеджмента как самостоятельной профессиональной области научных исследований.

Классическая (административная) школа управления (1920–1950 гг.): разработка рациональной системы и структуры управления. Роль А.Файоля в обосновании организационных принципов управления.

Школа человеческих отношений и поведенческих наук (1930 гг.–настоящее время): разработка факторов развития коммуникации, межличностных отношений, групповой динамики. М.П. Фоллетт, Э. Мэйо как виднейшие представители этой школы. Теории мотивации и лидерства. Использование социологии и психологии в менеджменте.

Количественный подход или наука управления (1950 гг. – настоящее время): исследование операций и моделей, использование информационных систем управления и компьютерной техники.

Процессный подход в менеджменте (1920 гг. – настоящее время), его содержание и значение.

Системный подход в менеджменте (1960 гг. – настоящее время), его содержание и значение в развитии управления. Системные концепции; внутренние и внешние переменные в контексте системного подхода.



Ситуационный подход (1980 гг. – настоящее время), его содержание и значение.

Применение концепций менеджмента в реформировании управления библиотечно-информационной деятельностью в России. Этапы формирования менеджмента библиотечно-информационной деятельности. Вклад отечественных библиотечников в формирование основ менеджмента библиотечно-информационной деятельности.

## **Тема 2. Ключевые понятия и категории менеджмента библиотечно-информационной деятельности**

Современные модели управления. Американская модель управления. Японская модель управления. Европейский менеджмент. Их характеристики, возможность применения в управлении библиотечно-информационной деятельностью.

Организация: понятие, определение, требования; формальные и неформальные организации, сложные организации. Общие характеристики организаций: ресурсы, технология, зависимость от внешней среды, горизонтальное и вертикальное разделение труда, необходимость управления.

Менеджер и его функции. Роли руководителя по Г. Минцбергу. Уровни управления. Менеджеры низового, среднего, высшего уровня, специфика их управленческой деятельности.

Внутренняя среда организации. Внутренние переменные: цели, структура, задачи, технология; их содержание и значение в процессе управления. 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.

Объект и предмет менеджмента библиотечно-информационной деятельности. Базовые управленческие категории в системе библиотечно-информационного менеджмента: законы, принципы, цели, задачи, функции, методы.

### **Тема 3. Маркетинг как современная концепция управления библиотечно-информационной деятельностью**

Основные этапы становления и развития маркетинга в России. Маркетинговые концепции. Принципы маркетинга. Природа некоммерческого маркетинга и его место в общественных процессах. Организация маркетингового управления в некоммерческой сфере. Маркетинговая среда и информационная система некоммерческих субъектов.

Комплекс некоммерческого маркетинга. Некоммерческий продукт. Маркетинговые коммуникации. Паблик рилейшнз. Реклама. Паблिसити. Состояние, динамика, формы маркетинговых коммуникаций.

Основные направления и особенности внутреннего маркетинга.

Стратегический маркетинг. Маркетинговое планирование. Маркетинговые исследования: технология, методы, организация.

Значение маркетинга в управлении библиотечно-информационной деятельностью.

## **Раздел II. БИБЛИОТЕКА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ БИБЛИОТЕЧНЫМ ДЕЛОМ**

### **Тема 4. Правовая база управления библиотечным делом**

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

Нормативно-технологическое регулирование (технико-правовые нормы) библиотечной работы.

Профессиональные рекомендательные документы по библиотечному делу (кодексы, манифесты, заявления и др.) общественных профессиональных организаций и объединений (обществ, ассоциаций, федераций и пр.).

Формирование и развитие библиотечного права как института информационного права.

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

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

#### **Тема 5. Система управления библиотечным делом**

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

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

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

Организация управления библиотечным делом Российской Федерации. Уровни управления: федеральный (включая отраслевое управление), субъекты Российской Федерации, органы местного самоуправления, администрация библиотеки. Характеристика особенностей каждого уровня.

Демократизация управления библиотечным делом России: гласность и учет общественного мнения, повышение роли профессиональных общественных организаций и объединений (обществ, ассоциаций), участие коллегиальных органов в управлении библиотечной работой (советы, комиссии, комитеты).

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. Личейные и функциональные руководители, предъявляемые к ним требования. Подбор, расстановка и обучение кадров управления библиотечным делом федерального, регионального и муниципального уровней.

Государственная библиотечная политика: характеристика, содержание, 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).

### *Раздел III. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ*

## **БИБЛИОТЕЧНО-ИНФОРМАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ**

### *Тема 6. Планирование как функция управления библиотекой*

Концепция стратегического менеджмента. Предпосылки появления стратегического менеджмента. Типы управления в соответствии с классификацией И. Ансоффа. Место и значение стратегического менеджмента в управлении современной библиотекой.

Этапы стратегического управления. Определение миссии. Роль миссии в жизнедеятельности библиотеки. Проведение анализа среды. Анализ макросреды: экономическая, правовая, социальная, технологическая компонента. Анализ внутренней

среды: метод SWOT. Выработка стратегии организации: типы стратегий, определение стратегии, оценка стратегии.

Компоненты реализации стратегии: тактика, политика, правила, процедуры.

Стратегическое планирование в библиотеке: определение и значение. Горизонт планирования: от стратегии к тактике; долгосрочные, среднесрочные и текущие планы, их особенности, система показателей, значение, взаимосвязь. Прогнозирование как предплановая разработка: сущность, значение, методы, виды.

### **Тема 7. Библиотека в системе социально-культурного программирования**

Социально-культурное программирование: современные концепции и организационные принципы. Значение социально-культурного программирования в региональной политике. Основные этапы в разработке 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.

Классы программ в социально-культурной сфере: их характеристика и значение в организации культурной среды. Мегапроекты как целевые программы развития культуры на региональном уровне. Мультипроекты как целевые комплексные программы на уровне малого города. Монопроекты.

Социально-культурное программирование в библиотечной практике: значение, опыт, перспективы.

### **Тема 8. Контроль как компонент стратегического управления библиотекой**

Значение контроля в современном управлении. Виды контроля: по объекту и субъекту (внутренний, государственный, правовой, аудиторский); по объему (полный, частичный, сплошной, выборочный); «контрольный трезубец» (предварительный, текущий, заключительный). Методы контроля: обследование, документальная проверка, инвентаризация.

Процесс контроля, его этапы. Разработка стандартов и критериев. Показатели результативности, методы их установки. Масштаб допустимых отклонений. Измерение результатов.

Информационная среда контроля. Поведенческие аспекты контроля.

Характеристики эффективного контроля в практике управления библиотекой: стратегическая направленность, ориентация на результаты, своевременность, гибкость, экономичность.

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

##### ***Тема 9. Организационные структуры управления библиотекой***

Задачи и сущность организационных структур управления, цели формирования. Виды структурных подразделений. Уровни и элементы управления. Требования при построении организационных структур управления библиотекой.

«Рациональная бюрократия» М.Вебера. Бюрократические организационные структуры: линейная, линейно-функциональная, линейно-штабная, дивизиональная; звенья каждого типа структур, возможности, ограничения, области применения в библиотечно-информационной практике.

Адаптивные организационные структуры: проектная, матричная, конгломерат; возможности, ограничения, области применения в библиотечно-информационном менеджменте.

Централизованные и децентрализованные организации: характеристика, возможности, ограничения; реализация в практике управления. Централизованные библиотечные системы: возможности развития и ограничения.

##### ***Тема 10. Факторы эффективной организации управления библиотекой***

Тенденции организационных изменений в теории мирового менеджмента.

Факторы эффективной организации управления: делегирование полномочий, формирование горизонтальных связей, коллективное управление, развитие организационной культуры; их учет в практике библиотечно-информационного менеджмента.

Делегирование полномочий: сущность, принципы, значение. Понятие ответственности и полномочий. Ситуации использования делегирования полномочий, возможности делегирования, предпосылки эффективного делегирования. Структурные и психологические причины ограничения делегирования полномочий.

Формирование горизонтальных связей: принципы, значение. Формы горизонтальных связей: прямые контакты, интеграция структуры.

Методика коллективного управления: сущность, принципы, значение. Факторы необходимости принятия коллегиальных решений. Коллегиальные органы управления: формы, виды, ситуации создания; причины ограничений.

Организационная культура: определение, значение, характеристики. Доминирующая культура, субкультура, контркультура: определение, значение. Факторы, влияющие на формирование и изменение организационной культуры. Первичные и вторичные факторы по Э.Шейну.

## **Тема 11. Методическое обеспечение библиотечно-информационной деятельности**

Содержание и значение методической работы в библиотечном деле в новой социокультурной и экономической ситуации.

Методическая работа как управление изменениями и инновациями.

Сущность и классификация нововведений. Жизненный цикл нововведения. Особенности инновационных процессов. Психологические и организационные факторы инновационного процесса. Условия эффективного инновационного процесса: учет существующих психологических установок, использование социально-психологической информации при разработке инновационного процесса, применение методов активного обучения и т.п.

Меры по поддержке организационных изменений в сфере библиотечно-информационной деятельности. Социальное проектирование. Организационно-техническое проектирование. Эффективность организационных изменений.

Реорганизация методических отделов библиотек, совершенствование их организационной структуры. Перспективные концепции развития методической деятельности в библиотечно-информационной сфере.

Управленческое консультирование: значение в освоении библиотечных инноваций. Организация служб управленческого консультирования библиотечно-информационных менеджеров.

## *Раздел V. ИНФОРМАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ БИБЛИОТЕКОЙ*

### *Тема. 12. Сущность и задачи информационного менеджмента в контексте библиотечно-информационной деятельности*

Информационный менеджмент как процесс регулирования социально-экономических отношений внутри библиотеки и ее взаимодействий с внешней средой информационными средствами.

Основные задачи информационного менеджмента: содействие развитию библиотеки (взаимосвязь со стратегическим менеджментом); использование управленческих информационных систем для информационного мониторинга всех направлений деятельности библиотеки; формирование коммуникационной политики, информационная поддержка делового сотрудничества.

Роль организационных коммуникаций в реализации задач информационного менеджмента.

ИНФОРМАЦИЯ, НЕОБХОДИМАЯ ДЛЯ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ БИБЛИОТЕКИ. Многообразие сведений, важных для успешной деятельности библиотеки. Характеристика требуемой информации с точки зрения ее содержания и назначения; правовая и организационно-



распорядительная, экономическая, научно-техническая (технологическая), экологическая, социокультурная.

Противоречивость современной информационной ситуации: постоянное возрастание объема входящего потока; быстрые темпы старения информации. Значение информационного мониторинга и аналитико-синтетической переработки информации в преодолении противоречий.

Информационные барьеры, характерные для коммуникаций в библиотеке: искажение сообщений; блокирование каналов; информационные перегрузки.

Основные причины поступления искаженной информации: неполнота и противоречивость сведений; несвоевременность поступления сведений. Причины искажения внутренней информации, передаваемой по нисходящим вертикальным каналам: неочевидность проблемы для руководителя; недооценка или переоценка информационной и профессиональной подготовленности персонала; стиль общения с подчиненными; многоступенчатость уровней управления.

Причины искажения сообщений, поступающих по восходящим вертикальным каналам: обеднение информации; сознательное искажение информации.

Блокирование информационных каналов.

Зависимость информационных перегрузок от рациональности структуры и качества функционирования системы получения и передачи информации.

Пути преодоления или снижения действия информационных барьеров.

### ***Тема 13. Особенности и виды организационных коммуникаций в условиях библиотеки***

Особенности организационных коммуникаций: предметно-целевое содержание; отправители и получатели сообщений; регламентированность общения; включенность общения в научно-практическую деятельность; взаимозависимость участников деловой коммуникации.

Виды организационных коммуникаций в библиотеке с точки зрения способа передачи сообщений. Документальные и недokumentальные каналы общения.

Виды организационных коммуникаций по направлению движения информации. Внешние коммуникации. Внутренние вертикальные коммуникации и их свойства. Возможность искажения содержания сообщений по мере их движения «снизу-вверх». Инициирование общения персонала с руководством и установление надежной системы вертикальных коммуникаций как задача информационного менеджера.

Внутренние горизонтальные каналы общения. Их интенсивность, добровольность, оперативность передачи сообщений.

Формальные и неформальные коммуникации. Причины параллельного существования. Социально-ролевая структура коллективов и ее влияние на результативность делового общения по формальным и неформальным каналам.

Значимость неформального общения библиотечно-информационных специалистов с представителями других учреждений, профессиональных объединений, обществ. Лидеры общения как интеллектуальный потенциал.

Распространение слухов (неподтвержденных сообщений) по неформальным каналам, особенности их содержания. Возможности конструктивного использования слухов в управленческой деятельности. «Запланированная утечка информации» как способ выявления мнений персонала.

#### ***Тема 14. Формирование информационного потока библиотеки***

Понятие входящего (внешнего), внутреннего и исходящего потока информации, их взаимосвязь и взаимозависимость.

Входящий поток как база для создания информационной модели внешнего мира. Формирование потока входящих документов. Критерии отбора документов: оперативность, полнота и объективность отражения условий внешней среды.

Дифференциация входящих документов: правовые документы, организационно-распорядительные материалы и информационные сообщения, нормативные документы; документы, требующие аналитико-синтетической переработки.

Внутренний поток как информационная модель деятельности библиотеки. Внутренняя управленческая документация: организационно-распорядительная, документы

первичного учета и планово-отчетные; документы по личному составу; финансовая документация; документы по снабженческим и сбытовым вопросам.

Поток исходящей информации как отражение коммуникационной политики библиотеки. Дифференциация исходящих документов. Зависимость вида и содержания исходящих документов от целей их создания.

## *Раздел VI.* **УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ИНФОРМАЦИОННАЯ СИСТЕМА БИБЛИОТЕКИ**

### *Тема 15.* **Организация управленческой информационной системы в библиотеке**

Информация: определение, значение, классификация. Содержательные характеристики информации: ценность, достоверность, своевременность, актуальность, полнота, достаточность, адресность, многократность использования, правовая корректность.

Управленческая информационная система: содержание и принципы организации. Виды информационных систем: операционная, стратегическая, система поддержки принятия решений. Автоматизированные системы управления, их значение.

### *Тема 16.* **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. Управленческий учет в библиотеке: виды, формы, методы. Отчетность как форма статистического наблюдения, ее характерные особенности. Формирование информационной базы статистического исследования. Программно-методологические и организационные вопросы статистического наблюдения.

Сводка и группировка статистических материалов: задачи, организация, техника, роль в анализе информации. Вторичная группировка. Статистические таблицы. Графическое представление статистических данных.

Абсолютные, относительные и средние величины в библиотечной статистике. Выборочное наблюдение, основные виды выборки. Корреляция, ее значение в статистическом анализе. Индексный метод статистического анализа: индексы, их группы и значение.

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

### **Тема 17. Управленческое решение в структуре библиотечно-информационного менеджмента**

Решение и его роль в деятельности менеджера. Составляющие решения: субъект решения (специалисты, эксперты, консультанты), объект решения (подчиненные, подразделения организации), предмет решения; цель разработки решения; причины разработки или реализации решения; персонал или пользователи, для которых разрабатываются или реализуются решения. Системы принятия и реализации решений: техническая, биологическая, социальная; их характеристики.

Сущность и содержание управленческого решения как явления и как процесса. Экономическая, организационная, социальная, правовая и технологическая сущность управленческих решений. Информационная, организационная и социально-психологическая подготовка управленческих решений.

Типология управленческих решений. Принципы классификации управленческих решений: по функциональному содержанию, по характеру решаемых задач, по иерархии управления, по характеру организации разработки, по характеру целей, по причинам возникновения, по исходным методам разработки, по организационному оформлению.

Формы подготовки и реализации управленческих решений. Формы управленческих решений в зависимости от условий подготовки и в зависимости от условий реализации; их характеристика.

Методы, модели разработки и выбора управленческого решения в практике библиотечно-информационного менеджмента. Аналитический, статистический, матричный, эвристический, активизирующий, экспертный методы принятия управленческих решений, метод сценариев, метод «дерева решений»; их характеристики, область применения.

Качество и эффективность управленческих решений разноуровневых руководителей библиотеки.

## *Раздел VII. РЕСУРСНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ* **БИБЛИОТЕЧНО-ИНФОРМАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

### *Тема 18. 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, основные и оборотные фонды.

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

Принципы и особенности финансирования российских библиотек: сметно-целевой и программно-целевой подходы; проектное финансирование; самофинансирование. 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.

## **Тема 19. 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.

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) и интеллектуальная продукция 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.

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

Нереализационные источники внебюджетной компенсации материальных затрат библиотеки: экономические санкции к пользователям; разрешенные арендные/субарендные отношения, посреднические акции, кредиты, благотворительное финансирование и др. Основные направления и перспективы фандрейзинга в библиотеке.

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

## **Раздел VIII. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА БИБЛИОТЕЧНО-ИНФОРМАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

### **Тема 20. Управление персоналом библиотеки**

Изменяющийся характер функции управления персоналом в современных условиях. Концепция «персонал-стратегии». Состав функциональных блоков по управлению персоналом.

Планирование потребности в персонале. Маркетинг персонала, основные принципы, виды деятельности, этапы.

Подбор кандидатов и отбор персонала: организации и процедуры. Профессиограммы и персонограммы. Определение источников подбора работников. Достоинства и недостатки внешних и внутренних источников подбора. Отбор кандидатов, методы и процедуры. Профессиональные испытания. Собеседование.

Управление использованием трудового потенциала библиотеки. Штаты и штатное расписание. Расстановка персонала. Социальная и профессиональная адаптация персонала. Трудовые перемещения: виды, формы. Распространение гибких форм занятости (неполная занятость, временное трудоустройство, надомничество). Ротация работников.

Оценка персонала. Методы оценки библиотечных работников: оценка результатов, оценка потенциала. Критерии оценки. Аттестация сотрудников библиотеки.

Организация оплаты труда библиотечно-информационных кадров: дифференциация, поразрядная система оплаты труда.

Управление развитием персонала. Виды профессионального обучения. Стимулирование процесса обучения. Современные технологии. Формы и методы профессионального обучения в библиотеках.

Мотивация трудовой деятельности сотрудников библиотеки. Основные понятия: мотив, потребности, интерес, установка (ценность ориентации), структура мотивов трудового поведения. Современные теории мотивации. Формы и методы стимулирования трудовой деятельности. Разработка комплексной системы мотивации сотрудников. Экономическая и социальная эффективность мотивации.

## **Тема 21. Библиотечный коллектив как объект управления**

Особенности, методика и организация управления библиотечным коллективом.

Малая социальная группа как компонент коллектива: определение, значение. Формальные группы: характеристика, виды, факторы эффективной деятельности (размер, состав, групповые нормы, сплоченность, конфликтность, статус и функциональная роль членов группы).

Неформальные группы: структура, виды, закономерности возникновения, свойства (социальный контроль, сопротивление изменениям, наличие лидера и др.); групповая динамика.

Социально-психологический климат в трудовом коллективе библиотеки: факторы его формирования, методы оценки.

## **Тема 22. Руководитель в системе управления библиотекой**

Задачи и сущность деятельности современного руководителя (менеджера) библиотеки. Роли менеджера по Г. Минцбергу. Профессиональная модель менеджера.

Специфика управленческого труда и функции менеджера. Виды управленческого труда: эвристический, административный, операторный; их характеристика. Уровни управления: понятие, содержание, особенности деятельности менеджеров низового, среднего и высшего звена.

Личность менеджера. Характеристики «эффективного менеджера» по М. Вудкоку и Д. Френсису: способность управлять собой, наличие разумных личностных ценностей и четких личных целей, упор на постоянное саморазвитие, навык решать проблемы, восприимчивость к инновациям, умение влиять на окружающих, знание современных управленческих подходов, способность руководить, обучать подчиненных и развивать их мастерство, формировать коллектив. Значение данных качеств в управлении современной библиотекой.



Руководство и лидерство: характеристика, общие свойства и различия. Формы власти: принуждение, вознаграждение, экспертная, эталонная (харизматическая), законная власть. Типы лидерства (инструментальный, эмоциональный); функции и качества лидера в коллективе.

Стиль руководства: понятие, содержание. Характеристика авторитарного, демократического и либерального стилей руководства. Эволюция теории стилей руководства в менеджменте. Поведенческий подход. «Управленческая решетка» Р. Блейка и Дж. Мутон. Ситуационные модели: Ф. Фидлера, Т. Митчела и Р. Хауса («путь – цель»); П. Херси и К. Бланшара; В. Врума и Ф. Йеттона.

Самоменеджмент как средство саморазвития индивида – менеджера («личная тектология»): методы, организационные принципы, значение.

Модели поведения и социальная ответственность руководителя библиотеки при понятии управленческих решений.

### **Тема 23. Управленческое общение как инструмент библиотечно-информационного менеджмента**

Управленческое общение, его сущность и значение. Закономерности межличностных отношений в деловом общении: закон неопределенности отклика, закон неадекватности отображения человека человеком, закон неадекватности самооценки, закон расщепления смысла управленческой информации, закон самосохранения, закон компенсации.

Этика деловых отношений (служебный этикет), значение, содержание. Формы управленческого общения: субординационная, служебно-товарищеская, дружеская. Принципы и средства общения. Структура общения: коммуникативная, интерактивная, перцептивная, его составляющие.

Психология конфликтов и стрессов. Три этапных подхода к значению конфликта в деятельности организации. Причины конфликтов. Классификация конфликтов. Управление конфликтами. Структурные и межличностные методы разрешения конфликтов.

Природа стресса. Наиболее распространенные стрессоры как факторы дисбаланса физиологических и психологических механизмов человека. Методика управления стрессами.

Управление конфликтами в процессе руководства библиотекой. Методы разрешения конфликтных ситуаций в библиотечном коллективе.

### **3. ПРИМЕРНЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ**

1. Опишите четыре основных подхода к управлению, обозначившие эволюцию менеджмента.
2. Каковы основные функции управления?
3. Что такое социотехническая система?
4. Обсудите методологию ситуационного подхода.
5. Что такое менеджмент: наука или искусство?
6. Назовите факторы, определившие формирование концепции библиотечного менеджмента.
7. Определите библиотеку как формальную организацию с точки зрения ее основных характеристик.
8. Дайте характеристику основным этапам стратегического управления библиотечно-информационной деятельностью.
9. Назовите пять концепций маркетинга и укажите сферы их применения в библиотечно-информационной деятельности.
10. Какие элементы составляют комплекс некоммерческого маркетинга?
11. Что образует правовую базу управления библиотечным делом?
12. Охарактеризуйте систему управления библиотечным делом.
13. Назовите классы программ в социально-культурной сфере.
14. На какие этапы распадается процесс контроля? Чем характеризуется эффективный контроль?

15. Какие основные типы организационных структур наиболее широко используются в библиотечно-информационных учреждениях?
16. В чем относительные преимущества централизованных и децентрализованных структур?
17. Укажите факторы эффективной организации управления.
18. Каковы особенности инновационных процессов?
19. Назовите перспективные направления реорганизации методической работы библиотеки.
20. Перечислите задачи информационного менеджмента?
21. Охарактеризуйте особенности и виды организационных коммуникаций.
22. Что представляют собой информационные барьеры? Укажите пути преодоления или снижения действия информационных барьеров.
23. Опишите информационный поток библиотеки.
24. Какие виды показателей применяются в библиотечной статистике?
25. Составьте алгоритм принятия управленческого решения.
26. Опишите комплекс ресурсного обеспечения библиотечно-информационных учреждений.
27. Раскройте принципы и особенности финансирования библиотечно-информационных учреждений.
28. По каким направлениям развивается инициативная экономическая деятельность библиотек?
29. Дайте характеристику управлению персоналом как технологическому процессу.
30. В чем особенности управления формальными и неформальными группами?
31. Раскройте параметры профессиональной модели библиотечного менеджера.
32. Что нового внес менеджмент в понятие «стиль руководства»?
33. Охарактеризуйте современные методы управления конфликтами.

#### **4. ПРИМЕРНАЯ ТЕМАТИКА РЕФЕРАТОВ, КУРСОВЫХ РАБОТ**

1. Система менеджмента как концепция управления современной библиотекой.
2. Новая управленческая парадигма и ее отличие от традиционной рационалистической модели управления библиотечно-информационной деятельностью.
3. Эволюция библиотечного менеджмента как научной дисциплины.
4. Маркетинг как современная концепция управления современной библиотекой.
5. Библиотека в системе некоммерческого маркетинга.
6. Формирование комплекса маркетинга в современной библиотеке.
7. Эволюция и перспективы развития отечественного законодательства в области библиотечной деятельности.
8. Российская библиотека в современной системе правовых отношений.
9. Внутренняя нормативная документация как показатель правовой культуры библиотеки.
10. Библиотечное дело как сложная социально-культурная система. Развитие системы управления библиотечным делом России.
11. Стратегический менеджмент: проблемы становления в библиотечном деле России.
12. Проектная деятельность библиотек как фактор формирования социально-культурной среды региона.
13. Формирование оптимальной системы контроля в библиотеке.
14. Организационное развитие систем управления библиотекой.
15. Формирование и развитие организационной культуры библиотеки.
16. Методическое обеспечение библиотечно-информационной деятельности.
17. Функции и задачи информационного менеджмента.
18. Становление современной системы библиотечной статистики.
19. Фандрейзинг в практике ресурсного обеспечения библиотеки.
20. Изменяющийся характер функции управления персоналом библиотеки на современном этапе.

21. Факторы формирования оптимального социально-психологического климата в библиотеке.
22. Руководитель библиотеки: требования к профессии и личности.

## **5. ПРИМЕРНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ К ЭКЗАМЕНУ ПО ВСЕМУ КУРСУ**

1. Эволюция менеджмента как научной дисциплины: общая характеристика, этапы, значение в реформировании современного управления.
2. Школы управления как научные концепции менеджмента: характеристика, значение в современном управлении.
3. Процессный подход в менеджменте: содержание и значение.
4. Системный и ситуационный подходы как концепции менеджмента: характеристика, значение в современном управлении.
5. Модели современного менеджмента. Рациональная и маркетинговая парадигмы управления. Японский и американский менеджмент: сравнительные особенности.
6. Понятие «организация» в менеджменте: определение, общие характеристика.
7. Формирование концепции библиотечного менеджмента. Объект и предмет менеджмента библиотечно-информационной деятельности.
8. Понятия и категории менеджмента библиотечно-информационной деятельности.
9. Маркетинг как современная система управления библиотечно-информационной деятельностью, основные концепции и принципы маркетинга, комплекс некоммерческого маркетинга.
10. Организационные и правовые основы управления библиотечным делом.
11. Система управления библиотечным делом: уровни, органы управления, функции.
12. Концепция стратегического управления в библиотечном деле: сущность, эволюция, значение. Этапы разработки и компоненты реализации стратегического плана.
13. Роль библиотеки в системе социально-культурного программирования: сущность, значение, классы программ.

14. Контроль как функция менеджмента: значение, виды, организация процесса контроля в библиотеке. Факторы эффективного контроля. Поведенческие аспекты контроля.
15. Организационная структура управления библиотекой: определение, типы, сферы применения бюрократических и адаптационных организационных структур.
16. Централизованные и децентрализованные организационные структуры управления: характеристика, сферы применения в библиотечно-информационной практике.
17. Методическая работа библиотек: сущность, значение, формы и направления.
18. Управление инновационными процессами в библиотеке.
19. Задачи и функции информационного менеджмента.
20. Особенности и виды организационных коммуникаций.
21. Содержание и принципы организации управленческой информационной системы библиотеки; виды информационных систем.
22. Библиотечная статистика: задачи, разделы, система показателей; этапы статистической работы.
23. Управленческое решение: сущность и содержание; типология. Формы подготовки и реализации управленческих решений руководителем библиотеки.
24. Система ресурсного обеспечения функционирования библиотеки.
25. Инициативная финансово-хозяйственная деятельность библиотеки.
26. Фандрейзинг в библиотеке: основные направления и их реализация.
27. Экономические методы управления библиотекой.
28. Формирование персонала библиотеки: планирование потребности в персонале, маркетинг персонала, подбор кандидатов и отбор персонала.
29. Развитие персонала библиотеки: оценка персонала, социальная и профессиональная адаптация персонала; организация обучения и повышения квалификации.
30. Мотивация трудовой деятельности: современные теории мотивации, формы и методы стимулирования трудовой деятельности персонала библиотеки.
31. Методика и организация управления коллективом библиотеки. Особенности управления формальными и неформальными группами.

32. Социально-психологический климат в трудовом коллективе библиотеки: определение, факторы формирования, методы оценки.
33. Управленческий труд в библиотеке: разновидности управленческого труда, уровни управления.
34. Современный руководитель библиотеки. Профессионально-квалификационная модель и личностные характеристики библиотечного менеджера.
35. Управленческое общение: его сущность и значение в библиотечно-информационном менеджменте

### III. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ЧАСОВ КУРСА ПО ТЕМАМ И ВИДАМ РАБОТ

Наименование разделов/тем	Всего (часов)	В том числе:		
		лекции	Семинары и практические занятия	Самостоя тельная работа
<i>I</i>	<i>II</i>	<i>III</i>	<i>IV</i>	<i>V</i>
<b>Раздел I. Теоретические основы менеджмента библиотечно-информационной деятельности</b>				
<i>Тема 1.</i> Эволюция менеджмента. Формирование концепции менеджмента библиотечно-информационной деятельности.	24	8	4	12
<i>Тема 2.</i> Ключевые понятия и категории менеджмента библиотечно-информационной деятельности.	24	8	4	12
<i>Тема 3.</i> Маркетинг как современная концепция управления библиотечно-информационной деятельностью	28	8	6	14
<b>Раздел II. Библиотека в системе управления библиотечным делом</b>				
<i>Тема 4.</i> Правовая база управления библиотечным делом	24	8	4	12

<i>Тема 5. Система управления библиотечным делом</i>	<b>24</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>12</b>
<b>Раздел III. Стратегическое управление библиотечно-информационной деятельностью</b>				
<i>Тема 6. Планирование как функция управления библиотекой</i>	<b>24</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>12</b>
<i>Тема 7. Библиотека в системе социально-культурного программирования</i>	<b>24</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>12</b>
<i>Тема 8. Контроль как компонент стратегического управления библиотекой</i>	<b>20</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>10</b>
<b>Раздел IV. Организация управления библиотекой</b>				
<i>Тема 9. Организационные структуры управления библиотекой</i>	<b>24</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>12</b>
<i>Тема 10. Факторы эффективной организации управления библиотекой</i>	<b>16</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>8</b>
<i>Тема 11. Методическое обеспечение библиотечно-информационной деятельности</i>	<b>24</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>12</b>
<b>Раздел V. Информационный менеджмент в системе управления библиотекой</b>				
<i>Тема 12. Сущность и задачи информационного менеджмента в контексте библиотечно-информационной деятельности</i>	<b>20</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>10</b>
<i>Тема 13. Особенности и виды организационных коммуникаций в условиях библиотеки</i>	<b>16</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>8</b>
<i>Тема 14. Формирование информационного потока библиотеки</i>	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>6</b>
<b>Раздел VI. Управленческая информационная система библиотеки</b>				
<i>Тема 15. Организация управленческой информационной системы библиотеки</i>	<b>12</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>6</b>
<i>Тема 16. Библиотечная статистика</i>	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>6</b>



<i>Тема 17. Управленческое решение в структуре библиотечно-информационного менеджмента</i>	<b>16</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>8</b>
<b>Раздел VII. Ресурсное обеспечение библиотечно-информационной деятельности</b>				
<i>Тема 18. Материально-техническая база и финансирование библиотеки</i>	<b>24</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>12</b>
<i>Тема 19. Инициативная экономическая деятельность библиотеки</i>	<b>24</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>12</b>
<b>Раздел VIII. Психологические основы менеджмента библиотечно-информационной деятельности</b>				
<i>Тема 20. Управление персоналом библиотеки</i>	<b>12</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>6</b>
<i>Тема 21. Библиотечный коллектив как объект управления</i>	<b>16</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>8</b>
<i>Тема 22. Руководитель в системе управления библиотекой</i>	<b>20</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>10</b>
<i>Тема 23. Управленческое общение как инструмент библиотечно-информационного менеджмента</i>	<b>16</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>8</b>
<b>Итого</b>	<b>456</b>	<b>126</b>	<b>102</b>	<b>228</b>

#### **IV. ФОРМЫ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ**

Зачет (в шестой семестр) и итоговый экзамен (седьмой семестр), а также промежуточное тестирование, деловые игры и решение управленческих задач.

## **V. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ КУРСА**

### ***1. Рекомендуемая литература (основная)***

1. Менеджмент библиотечно-информационной деятельности: Учебник / В.К. Клюев, Т.Л. Манилова, И.М. Сулова; Под общ. ред. И.М. Суловой. – СПб.: Профессия, 2008.
2. Ванеев А.Н. Методическое обеспечение библиотечной деятельности: Учеб. пособие / С.-Петербург. гос. ун-т культуры и искусств. – М.: Профиздат, 2000. – 144 с.
3. Клюев В.К. Правовое обеспечение работы современной российской библиотеки: Учеб. пособие / М-во культуры РФ. Моск. гос. ун-т культуры и искусств. – М., 2003. – 140 с.
4. Клюев В.К. Управленческая экономика российской библиотеки. – М.: ФАИР, 2007. – 384 с.
5. 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.: Профиздат, 2002. – 144 с.
6. Кузьмин Е.И. Библиотечная Россия на рубеже тысячелетий: Государственная политика и управление библиотечным делом: смена парадигмы. – М.: Либерия, 1999. – 224 с.
7. Пашин А.И. Библиотека как социально-культурная система: вопросы управления: Учеб.-метод. пособие. – М.: Либерия-Бибиноорм, 2003 – 96 с.
8. Пашин А.И. Управление библиотечным делом: системный подход: Учеб. пособие. – М.: Либерия-Бибиноорм, 2008.
9. Сулова И.М. Менеджер библиотеки: требования к профессии и личности: Учеб. пособие. – М.: Профиздат, 2002. – 136 с.
10. Сулова И.М. Практический маркетинг в библиотеках: Учеб.-метод. пособие. – М.: Либерия, 2005. – 144 с.
11. Сулова И.М. Стратегическое управление библиотекой. – М.: МЦБС, 2008. – 254 с.

12. *Суслова И.М., Злотникова З.И.* Практическая деятельность библиотек: Науч.-практ. пособие. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2005. – 176 с.

13. *Суслова И.М., Кармовский В.В.* Менеджмент в современной библиотеке: Науч.-метод. пособие. – М.: Либерия, 2004. – 176 с.

14. Управление библиотекой: Учеб.–практ. пособие / Науч. Ред. А.Н. Ванеев, Ж.С. Шадрина. – СПб.: Профессия, 2002. – 303 с.

## **2. Рекомендуемая литература (дополнительная)**

1. Библиотечная энциклопедия / Рос. гос. б-ка. – М.: Пашков дом, 2007. – 1300 с.

2. *Авраева Ю.Б., Очирова Э.С.* Методическая деятельность библиотек: традиции и инновации // Библиотечное дело – XXI век: Науч.-практ. св. Вып. 2 (6) / Рос. гос. б-ка. – М., 2003. – С. 272-286.

3. *Акилина М.И., Коллегаева С.Д., Матлина С.Г., Ратникова Е.И.* Инновационное развитие библиотек: концептуальный подход // Библиотековедение. – 2004. - № 2. – С. 27-32.

4. *Ахмадова Ю.А.* Система менеджмента качества библиотеки: Учеб.-практ. пособие / Науч. ред. В.В. Брежнева. – СПб.: Профессия, 2007. – 264 с.

5. *Ванеев А.Н.* Конфликты в библиотеке: предупреждение и разрешение: Практ пособие. – СПб.: Профессия, 2001. – 121 с.

6. *Галимова Е.Я.* Организационная культура библиотеки: Учеб. пособие. – М.: Профиздат, 2002. – 51 с.

7. *Дригайло В.Г.* Основы научной организации труда в библиотеке: Учеб.-метод. пособие. – М.: Либерия-Бибинформ, 2005. – 424 с.

8. *Дубенок Т.Е., Суслова И.М.* Организационное развитие систем управления библиотекой: Учеб. пособие / Моск. гос. ун-т культуры и искусств. – М., 2004. – 66 с.

9. *Дубровина Л.П.* Минимум управления, максимум управляемости: Руководителя б-к о Всеобщем управлении на основе качества. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2004. – 400 с.

10. *Злотникова З.И.* Библиотека в системе социальн-культурного программирования // Библиотековедение. – 2002. № 2. – С. 32-37.

11. *Карташов Н.С.* Особенности современного библиотечного управления // Библиотека. – 2002. - № 9. – С. 14-19.
12. *Карташов Н.С.* Территориальное библиотечное управление // Науч. И техн. Б-ки. – 2003. № 12. – С. 5-26.
13. *Качанова Е.Ю.* Инновации в библиотеках. – СПб.: Профессия, 2003. – 317 с.
14. *Клюев В.К.* Библиотечная микроэкономика (методология, менеджмент, маркетинг, дидактика) // Библиотековедение. – 2000. - № 1. – С. 28-35.
15. *Клюев В.К., Абакумова Н.П.* Правовое регулирование и стимулирование труда персонала библиотеки: Науч.-практ. пособие. – М., 2007. – 156 с.
16. *Клюев В.К., Суворова В.М.* Благотворительная ресурсная поддержка библиотеки (Методология и методика привлечения библиотечной ресурсной помощи): Науч.-практ. пособие. – М., 2002. – 80 с.
17. *Кузьмин Е.И., Манилова Т.Л.* Библиотечная политика // Науч. и техн. б-ки. – 2004. - № 1. – С. 56-61.
18. *Куликова Л.В.* Публичная библиотека в социальной инфраструктуре // Справочник рук. Учреждения культуры. – 2003. - № 10. – С. 6-13.
19. *Осипова И.П.* Проектная деятельность библиотек: общие проблемы, региональный опыт // Библиотечное дело – XXI век: Науч.-практ. сб. Вып. 2(6) / рос. гос. б-ка. – М., 2003. – С. 243-271.
20. *Пилко И.С.* Информационные и библиотечные технологии: Учеб. пособие. – СПб.: Профессия, 2006. – 343 с.
21. *Пилко И.С.* Основы библиотечной технологии: Учеб.-метод. пособие. – М.: Профиздат, 2003. – 176 с.
22. Региональная библиотечная политика в условиях административной реформы: Сб. / Науч. Ред. Ю.А. Грихалев. – М., 2005. – 216 с.
23. *Смирнова Н.* Как оценить работу по достойному: О нормировании труда в библиотечных процессах // Независимый библиотечный адвокат. – 2004. - № 2. – С. 39-43.
24. Справочник библиотекаря / Под общ. Ред. А.Н. Ванеева, В.А. Минкиной. – СПб.: Профессия, 2005. – 495 с.

25. *Суслова И.М.* Библиотека в системе некоммерческого маркетинга: Учеб.-метод. пособие. – М.: Профиздат, 2003. – 160 с.
26. *Суслова И.М.* Теоретическая разработка проблем управления библиотечной деятельностью // Российское библиотековедение: XX век. Направления развития, проблемы и итоги. – М.: ФАИР-ПРЕСС; Пашков дом, 2003. – С. 248-267.
27. *Суслова И.М., Кармовский В.В.* Современный менеджмент: история и теория // Библиотека. – 2004. - № 10. – С. 69-71.
28. *Суслова И.М., Кармовский В.В.* Диверсификация библиотечного менеджмента: Лекция / Моск. гос. ун-т культуры и искусств. - М., 2002. – 62 с.
29. *Суслова И.М., Манилова Т.Л.* Управленческий учет в библиотеке: Учеб. пособие. – М.: Профиздат, 2002. – 128 с.
30. *Уэйнганд Д.Э.* Управление современной публичной библиотекой: Стратегия развития; Пер. с англ. – М.: Рудомино, 1997. – 224 с.
31. *Фенелонов Е.А.* Сфера управления: критерии и приоритеты // Библиотека. – 2003. - № 3. – С. 59-61.
32. *Фирсов В.Р.* Государственное законодательное регулирование деятельности библиотек / Рос. нац. б-ка. – СПб., 2000. – 256 с.
33. *Цветкова О.Л.* Гендерные аспекты самоменеджмента в библиотечном деле: Лекция / Моск. гос. ун-т культуры и искусств. – М., 2002. – 40 с.
34. *Чуприна Н.Т.* Инновации в кадровой политике библиотеки // Справочник рук. Учреждения культуры. – 2002. - № 5. – С. 43-47.
35. *Чуприна Н.Н.* Универсальная библиотека: инновационная деятельность в профессиональной практике: Науч.–практ. пособие. – М.: Либерия, 2004. – 120 с.

## **1.2. БИБЛИОТЕЧНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

**(унифицированный вариант программы курса  
для всех специализаций библиотечно-информационного  
профиля)**

Примерная программа дисциплины «Библиотечный менеджмент» федерального компонента цикла специальных дисциплин составлена в соответствии с Государственным образовательным стандартом высшего профессионального образования второго поколения по специальности «Библиотечно-информационная деятельность».

### **I. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ**

**Цель курса:** Освоение научных подходов к управлению библиотечно-информационной деятельностью.

**Задачи курса:** обучение знаниям в области теории и практики управления библиотекой; изучение закономерностей, механизмов, функций управления библиотечно-информационной деятельностью; раскрытие возможностей и перспектив современного менеджмента в управлении библиотечно-информационной деятельностью.

**Место курса в профессиональной подготовке выпускника.** Курс входит в цикл подготовки библиотекарей-библиографов высшей квалификации.

**Требования к уровню освоения содержания курса.** Выпускник должен:

- усвоить основные понятия и категории библиотечного менеджмента;
- знать принципы реализации управленческих функций в условиях библиотеки;
- знать особенности и методы формирования системы маркетингового управления в библиотеках;
- знать источники правовой регламентации библиотечно-информационной деятельности;
- знать основные элементы системы управления библиотечным делом;
- владеть методикой стратегического управления библиотечно-информационной деятельностью;
- владеть методикой организационного поведения.

## **II. СОДЕРЖАНИЕ КУРСА**

### **1. Разделы курса**

*Раздел 1. Теоретические основы библиотечного менеджмента.*

*Раздел 2. Управление библиотечным делом как отраслью деятельности.*

*Раздел 3. Организация библиотечно-информационной деятельности.*

*Раздел 4. Коммуникативные процессы в управлении библиотекой.*

*Раздел 5. Психологические основы библиотечного менеджмента.*

*Раздел 6. Ресурсное обеспечение библиотечно-информационной деятельности.*

### **2. Темы и краткое содержание**

#### **Раздел I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БИБЛИОТЕЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

##### **Тема 1. Базовые понятия и категории библиотечного менеджмента**

Эволюция менеджмента. Теоретические концепции ведущих западных школ в управлении.

Формирование концепции библиотечного менеджмента. Применение концепций менеджмента в реформировании управления библиотечно-информационной деятельностью в России. Вклад отечественных библиотековедов в формирование основ библиотечного менеджмента.

Библиотека как организация: понятие, определение, требования; формальные и неформальные организации, сложные организации. Общие характеристики библиотеки как организации: ресурсы, зависимость от внешней среды, горизонтальное и вертикальное разделение труда.

Внутренняя среда библиотеки. Внутренние переменные: цели, структура, задачи, технология; их содержание и значение в процессе управления. Взаимосвязь внутренних переменных.

Внешняя среда библиотеки: 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.

## **Тема 2. Маркетинг как современная концепция управления библиотечно-информационной деятельностью**

Основные этапы становления и развития маркетинга в России. Маркетинговые концепции. Принципы маркетинга. Природа некоммерческого маркетинга и его место в общественных процессах. Организация маркетингового управления в некоммерческой сфере.

Комплекс некоммерческого маркетинга. Некоммерческий продукт. Маркетинговые коммуникации. Паблик рилейшнз. Реклама. Паблिसити. Состояние, динамика, формы маркетинговых коммуникаций.

Маркетинговые исследования: технология, методы, организация.

Значение маркетинга в организации библиотечно-информационной деятельности.

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

### **Тема 3. Правовая поддержка 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.); соответствующие региональные (субъектов РФ) законы и подзаконные акты; тер-



риториальные (муниципальные) и ведомственно-отраслевые нормативные материалы (постановления, приказы, инструкции, положения, письма и пр.); внутрибиблиотечная (локальная) организационно-правовая документация (Устав/Положение о библиотеке, Правила пользования, Правила внутреннего трудового распорядка, положения об отдельных аспектах деятельности, положения о структурных подразделениях, должностные инструкции сотрудников и др.).

Нормативно-технологическое регулирование (техничко-правовые нормы) библиотечной работы.

Профессиональные рекомендательные документы по библиотечному делу (кодексы, манифесты, заявления и др.) консультативных представительных органов (в частности, советов, совещаний) и общественных профессиональных организаций/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 объекта и субъекта права.

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

#### ***Тема 4. Система управления библиотечным делом***

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

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

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

Организация управления библиотечным делом России. Уровни управления: федеральный (включая отраслевое управление), субъекты Российской Федерации, органы местного самоуправления, администрация библиотеки. Характеристика особенностей каждого уровня.

Демократизация управления библиотечным делом России: гласность и учет общественного мнения, повышение роли профессиональных общественных организаций и объединений (обществ, ассоциаций), участие коллегиальных органов в управлении библиотечной работой (советы, комиссии, комитеты).

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.

Государственная библиотечная политика: характеристика, содержание, 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).

## **Тема 5. Стратегическое управление библиотечно-информационной деятельностью**

Стратегический менеджмент: концепция, предпосылки возникновения, развитие, сущность, основные составляющие, место и значение в управлении библиотекой.

Этапы стратегического управления. Определение миссии. Роль миссии в жизнедеятельности библиотеки. Проведение анализа среды. Анализ макроокружения: экономическая, правовая, социальная, технологическая компонента. Анализ внутренней среды: метод SWOT. Выработка стратегии организации: типы стратегий, определение стратегии, оценка стратегии.

Компоненты реализации стратегии: тактика, политика, правила, процедуры.

Стратегическое планирование в библиотеке: определение и значение. Горизонт планирования: от стратегии к тактике; долгосрочные, среднесрочные и текущие планы, их особенности, система показателей, значение, взаимосвязь. Прогнозирование как предплановая разработка: сущность, значение, методы, виды.

### **Раздел III. ОРГАНИЗАЦИЯ БИБЛИОТЕЧНО-ИНФОРМАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

#### **Тема 6. Организационные структуры управления библиотекой**

Задачи и сущность организационных структур управления, цели формирования. Виды структурных подразделений. Уровни и элементы управления. Требования при построении организационных структур управления библиотекой.

«Рациональная бюрократия» М. Вебера. Бюрократические организационные структуры: линейная, линейно-функциональная, линейно-штабная, дивизиональная; звенья каждого типа структур, возможности, ограничения, области применения в библиотечной практике.

Адаптивные организационные структуры: проектная, матричная, конгломерат; возможности, ограничения, области применения в библиотечном менеджменте.

Централизованные и децентрализованные организации: характеристика, возможности, ограничения; реализация в практике управления. Централизованные библиотечные системы: возможности развития и ограничения.

#### **Тема 7. Факторы эффективной организации управления библиотекой**

Тенденции организационных изменений в теории мирового менеджмента и их учет в практике библиотечного менеджмента.

Делегирование полномочий: сущность, принципы, значение. Понятие ответственности и полномочий. Ситуации использования делегирования полномочий, возможно-

сти делегирования, предпосылки эффективного делегирования. Структурные и психологические причины ограничения делегирования полномочий.

Формирование горизонтальных связей: принципы, значение. Формы горизонтальных связей: прямые контакты, интеграция структуры.

Методика коллективного управления: сущность, принципы, значение. Факторы необходимости принятия коллегиальных решений. Коллегиальные органы управления: формы, виды, ситуации создания; причины ограничений.

Организационная культура: определение, значение, характеристики. Доминирующая культура, субкультура, контркультура: определение, значение. Факторы, влияющие на формирование и изменение организационной культуры.

#### **Тема 8. Методическое обеспечение библиотечно-информационной деятельности**

Сущность и значение методической работы в библиотечном деле в новой социокультурной и экономической ситуации.

Методическая работа как управление изменениями и инновациями.

Сущность и классификация нововведений. Жизненный цикл нововведения. Особенности инновационных процессов. Психологические и организационные факторы инновационного процесса. Условия эффективного инновационного процесса: учет существующих психологических установок, использование социально-психологической информации при разработке инновационного процесса, применение методов активного обучения и т.п.

Реорганизация методических отделов библиотек, совершенствование их организационной структуры. Перспективные концепции развития методической деятельности в библиотечно-информационной сфере.

Управленческое консультирование: значение в освоении инноваций, организация служб управленческого консультирования.

## *Раздел IV. КОММУНИКАТИВНЫЕ ПРОЦЕССЫ* **В УПРАВЛЕНИИ БИБЛИОТЕКОЙ**

### *Тема 9. 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. Формирование информационной базы статистического исследования. Программно-методологические и организационные вопросы статистического наблюдения.

Сводка и группировка статистических материалов: задачи, организация, техника, роль в анализе информации. Вторичная группировка. Статистические таблицы. Графическое представление статистических данных.

Абсолютные, относительные и средние величины в библиотечной статистике. Выборочное наблюдение, основные виды выборки. Корреляция, ее значение в статистическом анализе. Индексный метод статистического анализа: индексы, их группы и значение.

### *Тема 10. Управленческое решение в структуре библиотечного менеджмента*

Решение и его роль в деятельности менеджера. Составляющие решения: субъект решения (специалисты, эксперты, консультанты), объект решения (подчиненные, подразделения организации), предмет решения; цель разработки решения; причины разработки или реализации решения; персонал или население, для которых разрабатываются или реализуются решения. Системы принятия и реализации решений: техническая, биологическая, социальная, их характеристики.

Сущность и содержание управленческого решения как явления и как процесса. Экономическая, организационная, социальная, правовая и технологическая сущность

управленческих решений. Информационная, организационная и социально-психологическая подготовка управленческих решений.

Типология управленческих решений. Принципы классификации управленческих решений: по функциональному содержанию, по характеру решаемых задач, по иерархии управления, по характеру организации разработки, по характеру целей, по причинам возникновения, по исходным методам разработки, по организационному оформлению.

Формы подготовки и реализации управленческих решений.

Методы, модели разработки и выбора управленческого решения.

Качество и эффективность управленческих решений.

## ***Раздел V. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ*** **БИБЛИОТЕЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

### ***Тема 11. Библиотечный коллектив как объект управления***

Особенности коллектива, методика и организация управления библиотечным коллективом.

Малая социальная группа как компонент коллектива: определение, значение. Формальные группы: характеристика, виды, факторы эффективной деятельности (размер, состав, групповые нормы, сплоченность, конфликтность, статус и функциональная роль членов группы).

Неформальные группы: структура, виды, закономерности возникновения, свойства (социальный контроль, сопротивление изменениям, наличие лидера и др.); групповая динамика.

Социально-психологический климат в трудовом коллективе библиотеки: факторы его формирования, методы оценки.

## **Тема 12. Руководитель в системе управления библиотекой**

Задачи и сущность деятельности современного руководителя (менеджера) библиотеки. Профессиональная модель библиотечного менеджера.

Специфика управленческого труда и функции менеджера. Виды управленческого труда: эвристический, административный, операторный; их характеристика. Уровни управления: понятие, содержание, особенности деятельности менеджеров низового, среднего и высшего звена.

Личность менеджера. Характеристики «эффективного менеджера» по М. Вудкоку и Д. Френсису: способность управлять собой, наличие разумных личностных ценностей и четких личных целей, упор на постоянное саморазвитие, навык решать проблемы, восприимчивость к инновациям, умение влиять на окружающих, знание современных управленческих подходов, способность руководить, обучать подчиненных и развивать их мастерство, формировать коллектив. Значение данных качеств в управлении современной библиотекой.

Руководство и лидерство: характеристика, общие свойства и различия. Формы власти: принуждение, вознаграждение, экспертная, эталонная (харизматическая), законная власть. Типы лидерства (инструментальный, эмоциональный); функции и качества лидера в коллективе.

Стиль руководства: понятие, содержание. Характеристика авторитарного, демократического и либерального стилей руководства. Эволюция теории стилей руководства в менеджменте. Поведенческий подход. «Управленческая решетка» Р.Блейка и Дж.Мутон. Ситуационные модели.

Самоменеджмент как средство саморазвития индивида – менеджера («личная тектология»): методы, организационные принципы, значение.

## **Тема 13. Организационное поведение**

Организационное поведение, его сущность и значение. Закономерности межличностных отношений в деловом общении: закон неопределенности отклика, закон неадекватности отображения человека человеком, закон неадекватности самооценки, за-

кон расщепления смысла управленческой информации, закон самосохранения, закон компенсации.

Этика деловых отношений (служебный этикет), значение, содержание. Формы управленческого общения: субординационная, служебно-товарищеская, дружеская. Принципы и средства общения. Структура общения: коммуникативная, интерактивная, перцептивная, его составляющие.

Психология конфликтов и стрессов. Три этапных подхода к значению конфликта в деятельности организации. Причины конфликтов. Классификация конфликтов. Управление конфликтами. Структурные и межличностные методы разрешения конфликтов.

Природа стресса. Наиболее распространенные стрессоры как факторы дисбаланса физиологических и психологических механизмов человека. Методика управления стрессами.

## *Раздел VI. РЕСУРСНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ*

### **БИБЛИОТЕЧНО-ИНФОРМАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

#### *Тема 14. 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 (амортизация) и морального износа материальных ресурсов.



Принципы и особенности финансирования российских библиотек: сметно-целевой и программно-целевой подходы; проектное финансирование; самофинансирование. Источники поступления финансовых средств: разноуровневые бюджетные, внебюджетные. Консолидированный (совокупность) 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.

### **Тема 15. 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.

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) и интеллектуальная продукция 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.

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

Нереализационные источники внебюджетной компенсации материальных затрат библиотеки: экономические санкции к пользователям; разрешенные арендные/субарендные отношения, посреднические акции, кредиты, благотворительное финансирование и др. Основные направления и перспективы фандрейзинга в библиотеке.

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

### **3. ПРИМЕРНЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ**

1. Опишите четыре основных подхода к управлению, обозначившие эволюцию менеджмента.

2. Назовите факторы, определившие формирование концепции библиотечного менеджмента.

3. Определите библиотеку как формальную организацию с точки зрения ее основных характеристик.

4. Дайте дефиниции терминам: «технология», «внутренняя и внешняя среда библиотеки», «вертикальное разделение труда». Обоснуйте необходимость управления функционированием библиотеки.

5. Какие элементы составляют комплекс некоммерческого маркетинга в библиотеке?

6. Что образует правовую базу управления библиотечным делом?

7. Дайте характеристику системы управления библиотечным делом.

8. Охарактеризуйте основные этапы стратегического управления библиотечно-информационной деятельностью.

9. Начертите схему линейно-функциональной организационной структуры. Укажите ее достоинства и ограничения.

10. В чем состоят относительные преимущества централизованных и децентрализованных структур?

11. Укажите сферы применения проектных и матричных организационных структур в библиотеке.

12. Укажите факторы эффективной организации управления.

13. Назовите основные направления методической деятельности библиотеки.

14. В чем состоят особенности инновационных процессов?

15. Раскройте содержание и принципы организации управленческого учета.

16. Какие виды показателей применяются в библиотечной статистике?

17. Составьте алгоритм принятия управленческого решения.

18. В чем заключаются особенности библиотечного коллектива?

19. Дайте характеристику формальных и неформальных групп? Что служит причиной образования неформальных групп в коллективе?

20. Что нового внес менеджмент в понятие «стиль руководства»?

21. Охарактеризуйте современные методы управления конфликтами.

22. Опишите комплекс ресурсного обеспечения библиотечно-информационных учреждений.

23. Раскройте принципы и особенности финансирования библиотечно-информационных учреждений.

24. По каким направлениям развивается инициативная экономическая деятельность библиотек?

#### **4. ПРИМЕРНАЯ ТЕМАТИКА РЕФЕРАТОВ, КУРСОВЫХ РАБОТ.**

1. Система менеджмента как концепция управления современной библиотекой.

2. Новая управленческая парадигма и ее отличие от традиционной рационалистической модели управления библиотечно-информационной деятельностью.

3. Эволюция библиотечного менеджмента как научной дисциплины.

4. Маркетинг как современная концепция управления современной библиотекой.

5. Библиотека в системе некоммерческого маркетинга.

6. Формирование комплекса маркетинга в современной библиотеке.

7. Эволюция и перспективы развития отечественного законодательства в области библиотечной деятельности.
8. Российская библиотека в современной системе правовых отношений.
9. Внутренняя нормативная документация как показатель правовой культуры библиотеки.
10. Библиотечное дело как сложная социально-культурная система. Развитие системы управления библиотечным делом России.
11. Стратегический менеджмент: проблемы становления в библиотечном деле России.
12. Организационное развитие систем управления библиотекой.
13. Формирование и развитие организационной культуры библиотеки.
14. Методическое обеспечение библиотечно-информационной деятельности.
15. Становление современной системы библиотечной статистики.
16. Факторы формирования оптимального социально-психологического климата в библиотеке.
17. Руководитель библиотеки: требования к профессии и личности.
18. Фандрейзинг в практике ресурсного обеспечения библиотеки.

## **5. ПРИМЕРНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ К ЭКЗАМЕНУ ПО КУРСУ**

1. Эволюция менеджмента как научной дисциплины: общая характеристика, этапы, значение в реформировании современного управления.
2. Школы управления как научные концепции менеджмента: характеристика, значение в современном управлении.
3. Формирование концепции библиотечного менеджмента. Объект и предмет библиотечного менеджмента.
4. Понятия и категории библиотечного менеджмента.

5. Маркетинг как современная система управления библиотечно-информационной деятельностью: основные концепции и принципы маркетинга, комплекс некоммерческого маркетинга.
6. Организационные и правовые основы управления библиотечным делом.
7. Система управления библиотечным делом: уровни, органы управления, функции.
8. Концепция стратегического управления в библиотечном деле: сущность, эволюция, значение. Этапы разработки и компоненты реализации стратегического плана.
9. Организационная структура управления библиотекой: определение, типы, сферы применения бюрократических и адаптационных организационных структур.
10. Централизованные и децентрализованные организационные структуры управления: характеристика, сферы применения.
11. Методическая работа библиотек: сущность, значение, формы и направления.
12. Управление инновационными процессами в библиотеке.
13. Библиотечная статистика: задачи, разделы, система показателей.
14. Управленческое решение: сущность и содержание; типология; формы подготовки и реализации.
15. Методика и организация управления коллективом библиотеки. Особенности формальных и неформальных групп.
16. Социально-психологический климат в трудовом коллективе библиотек: определение, факторы формирования, методы оценки.
17. Управленческий труд в библиотеке: разновидности управленческого труда, уровни управления.
18. Современный руководитель библиотеки: профессиональные требования, личностные характеристики.
19. Организационное поведение персонала библиотеки: сущность, значение.
20. Система ресурсного обеспечения функционирования библиотеки.
21. Инициативная финансово-хозяйственная деятельность библиотеки.
22. Фандрейзинг в библиотеке: основные направления и их реализация.

### III. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ЧАСОВ КУРСА ПО ТЕМАМ И ВИДАМ РАБОТ

Наименование разделов/тем и	Всего (часов)	В том числе:		
		лекции	Семинары и практические занятия	Самостоя- тельная работа
<b>Раздел I. Теоретические осно- вы библиотечного менедж- мента</b>				
<i>Тема 1.</i> Базовые понятия и кате- гории библиотечного менедж- мента	40	12	8	20
<i>Тема 2.</i> Маркетинг как совре- менная концепция управления библиотечной деятельностью	36	12	6	18
<b>Раздел II. Управление биб- лиотечным делом как отрас- лью деятельности</b>				
<i>Тема 3.</i> Правовая поддержка управления библиотечным де- лом	32	8	8	16
<i>Тема 4.</i> Система управления библиотечным делом	20	6	4	10
<i>Тема 5.</i> Стратегическое управ- ление библиотечно-информа- ционной деятельностью	24	6	6	12
<b>Раздел III. Организация биб- лиотечно-информационной деятельности</b>				
<i>Тема 6.</i> Организационные структуры управления библио- текой	24	6	6	12
<i>Тема 7.</i> Факторы эффективной организации управления биб- лиотекой	16	4	4	8

<i>Тема 8. Методическое обеспечение библиотечно-информационной деятельности</i>	24	6	6	12
<b>Раздел IV. Коммуникативные процессы в управлении библиотекой</b>				
<i>Тема 9. Библиотечная статистика</i>	24	6	6	12
<i>Тема 10. Управленческое решение в структуре библиотечного менеджмента</i>	12	4	2	6
<b>Раздел V. Психологические основы библиотечного менеджмента</b>				
<i>Тема 11. Библиотечный коллектив как объект управления</i>	24	6	6	12
<i>Тема 12. Руководитель в системе управления библиотекой</i>	16	4	4	8
<i>Тема 13. Организационное поведение библиотеки</i>	24	6	6	12
<b>Раздел VI. Ресурсное обеспечение библиотечно-информационной деятельности</b>				
<i>Тема 14. Материально-техническая база и финансирование библиотеки</i>	12	4	2	6
<i>Тема 15. Инициативная экономическая деятельность библиотеки</i>	28	8	6	14
<b>Итого</b>	<b>356</b>	<b>98</b>	<b>80</b>	<b>178</b>

## **IV. ФОРМЫ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ**

Зачет (шестой семестр) и итоговый экзамен (седьмой семестр), а также промежуточное тестирование, деловые игры и решение управленческих задач.

## **V. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ КУРСА**

### ***1. Рекомендуемая литература (основная)***

1. Менеджмент библиотечно-информационной деятельности: Учебник/В.К. Ключев, Т.Л. Манилова, И.М. Сулова; Под общ. ред. И.М.Суловой. – СПб.: Профессия, 2008.

2. *Ванев А.Н.* Методическое обеспечение библиотечной деятельности: Учеб. пособие. – М.: Профиздат, 2000. – 144 с.

3. *Ключев В.К.* Правовое обеспечение работы современной российской библиотеки: Учеб. пособие / М-во культуры РФ. Моск. гос. ун-т культуры и искусств. – М., 2003. – 140 с.

4. *Ключев В.К.* Управленческая экономика российской библиотеки. – М.: ФАИР, 2007. – 384 с.

5. *Ключев 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.: Профиздат, 2002. – 144 с.

6. *Кузьмин Е.И.* Библиотечная Россия на рубеже тысячелетий: Государственная политика и управление библиотечным делом: смена парадигмы. – М.: Либерия, 1999. – 224 с.

7. *Пашин А.И.* Управление библиотечным делом: системный подход: Учеб. пособие. – М.: Либерия-Бибинформ, 2008.

8. *Сулова И.М.* Менеджер библиотеки: требования к профессии и личности: Учеб. пособие. – М.: Профиздат, 2002. – 136 с.



9. *Сулова И.М.* Практический маркетинг в библиотеках: Учеб.-метод пособие. – М.: Либерей, 2005. – 144с.

10. *Сулова И.М.* Стратегическое управление библиотекой. – М.: МЦБС, 2008. – 254 с.

11. Управление библиотекой: Учеб.–практ. пособие / Науч. Ред. А.Н. Ванеев, Ж.С. Шадрина. – СПб.: Профессия, 2002. – 303 с.

## **2. Рекомендуемая литература (дополнительная)**

1. Библиотечная энциклопедия / Рос. гос. б-ка. – М.: Пашков дом, 2007. – 1300 с.

2. *Ванеев А.Н.* Конфликты в библиотеке: предупреждение и разрешение: Практ пособие. – СПб.: Профессия, 2001. – 121 с.

3. *Дригайло В.Г.* Основы научной организации труда в библиотеке: Учеб.-метод. пособие. – М.: Либерей-Бибинформ, 2005. – 424 с.

4. *Карташов Н.С.* Особенности современного библиотечного управления // Библиотека. – 2002. - № 9. – С. 14-19.

5. *Качанова Е.Ю.* Инновации в библиотеках. – СПб.: Профессия, 2003. – 317 с.

6. *Клюев В.К.* Система дополнительного ресурсного стимулирования библиотечных кадров // Библиогр. – 2007. - № 3. – С. 57-65.

7. *Клюев В.К., Суворова В.М.* Благотворительная ресурсная поддержка библиотеки. (Методология и методика привлечения библиотечной ресурсной помощи): Науч.-практ. пособие. – М., 2002. – 80 с.

8. *Кузьмин Е.И., Манилова Т.Л.* Библиотечная политика // Науч. и техн. б-ки. – 2004. - № 1. – С. 56-61.

9. *Пашин А.И.* Библиотека как социально-культурная система: вопросы управления: Учеб.-метод. пособие. – М.: Либерей, 2005. – 96 с.

10. *Пилко И.С.* Информационные и библиотечные технологии: Учеб. пособие. – СПб.: Профессия, 2006. – 343 с.

11. Региональная библиотечная политика в условиях административной реформы: Сб. / Науч. ред. Ю.А. Грихалев. – М., 2005. – 216 с.

12. Справочник библиотекаря / Под общ. ред. А.Н. Ванеева, В.А. Минкиной. – СПб.: Профессия, 2005. – 496 с.

13. *Суслова И.М., Кармовский В.В.* Менеджмент в современной библиотеке: Науч.-метод. пособие. – М.: Либерея, 2004. – 176 с.

14. *Суслова И.М., Манилова Т.Л.* Управленческий учет в библиотеке: Учеб. пособие. – М.: Профиздат, 2002. – 128 с.

### 1.3. МАРКЕТИНГ БИБЛИОТЕЧНО-ИНФОРМАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Примерная программа дисциплины «Маркетинг библиотечно-информационной деятельности» федерального компонента цикла специальных дисциплин составлена в соответствии с Государственным образовательным стандартом высшего профессионального образования второго поколения по специальности «Библиотечно-информационная деятельность».

#### I. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

**Цель курса:** подготовка специалистов высшей квалификации в области организации маркетинга библиотечно-информационной деятельности.

**Задачи курса:** обучение специальным знаниям, умениям и навыкам в области теории и практики маркетинга библиотечно-информационной деятельности; овладение методами маркетинговых исследований; получение знаний по формированию комплекса маркетинга в библиотеках.

**Место курса в профессиональной подготовке выпускника.** Курс является специальной дисциплиной федерального компонента основной образовательной программы специализации «Менеджмент библиотечно-информационной деятельности» (квалификация «менеджер информационных ресурсов»).

**Требования к уровню освоения содержания курса.** Выпускник должен:

- знать концепции маркетинга, разработанные в разные периоды его эволюции, и оценивать перспективы их применения в библиотечно-информационной деятельности;
- уметь моделировать комплекс маркетинга в библиотеках;
- профессионально владеть методикой маркетинговых исследований;
- уметь организовать систему общественных коммуникаций в библиотеке;
- знать функции, технологию, психологию библиотечной рекламы и уметь управлять процессом создания рекламной продукции;
- владеть приемами внутреннего маркетинга.

## **II. СОДЕРЖАНИЕ КУРСА**

### **1. Разделы курса**

*Раздел 1. Общие положения теории маркетинга.*

*Раздел 2. Комплекс маркетинга библиотечно-информационной деятельности.*

*Раздел 3. Маркетинговые исследования в библиотеке.*

*Раздел 4. Организация маркетинга в библиотеке.*

### **2. Темы и краткое содержание**

#### ***Раздел 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ ТЕОРИИ МАРКЕТИНГА***

##### ***Тема 1. Терминосистема, сущность и структура маркетинга***

Сущность, содержание и инструментарий маркетинга. Цели и задачи маркетинга. Функции маркетинга. Принципы маркетинга. Методы и средства маркетинга. Определение базовых терминов: рынок, товар, потребность, спрос, конкуренция.

Некоммерческий маркетинг, его функции и значение. Назначение и области применения маркетинга в библиотечно-информационной деятельности. Основные понятия маркетинга: маркетинговая стратегия и тактика, маркетинговая концепция, марке-

тинговая программа, маркетинговое исследование, сегментирование рынка, «ниша» рынка, маркетинговые коммуникации, реклама.

Классический комплекс маркетинга: продукция (товар, услуга); цена; место; продвижение.

### **Тема 2. Эволюция маркетинга**

Этапы развития маркетинга. Основные концепции маркетинга. Концепция совершенствования производства: характеристика, сферы применения. Концепция совершенствования продукции: характеристика, сферы применения. Концепция интенсификации коммерческих усилий: характеристика, сферы применения, возможности использования в библиотечно-информационной деятельности.

Концепция общего (классического) маркетинга: характеристика, значение, перспективы применения в библиотечно-информационной практике. Стратегический маркетинг, системное использование всех элементов комплекса маркетинга (маркетинг-микс), методы формирования спроса и стимулирования сбыта.

Возникновение некоммерческого маркетинга, его характерные особенности и значение. Сфера применения некоммерческого маркетинга.

Социально-этический маркетинг, его значение, возможности применения в библиотечно-информационной деятельности. Максимаркетинг, его значение.

Возникновение и эволюция маркетинга библиотечно-информационной деятельности. Маркетинг и экономические методы управления библиотекой. Библиотека и информационный рынок. Маркетинг как современная концепция управления библиотекой.

### **Тема 3. Основные виды маркетинга**

Классификация маркетинга по целевым приоритетам. Типы и виды маркетинга. В зависимости: от задач (коммерческий, некоммерческий, социальный, ценовой, функциональный).

В зависимости от варианта предоставления услуг (пробный, массовый, целевой).

В зависимости от состояния спроса (интенсивный, пассивный, стимулирующий, развивающий, конверсионный, ремаркетинг).

В зависимости от охвата сферы деятельности (дифференцированный, концентрированный, национальный, международный, глобальный).

Виды маркетинга, применяемые в современной библиотечно-информационной практике.

## *Раздел II. КОМПЛЕКС МАРКЕТИНГА*

### **БИБЛИОТЕЧНО-ИНФОРМАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

#### ***Тема 4. Особенности маркетинга библиотечно-информационной деятельности***

Возможности использования ведущих маркетинговых принципов и методов в практике отечественных библиотек. Библиотека в системе некоммерческого маркетинга. Понятие «социальный эффект», его значение. Основные направления маркетинговой деятельности в контексте общественной миссии и функций современных российских библиотек.

Особенности библиотечных услуг (несохраняемость, неосвязаемость, неотделимость от источника), влияние на разработку маркетинговых программ.

Особенности комплекса маркетинга в библиотеках различных типов и видов.

#### ***Тема 5. Общественные коммуникации в библиотеке***

Цели, значение общественных коммуникаций в библиотеке. Терминологические дискуссии в области основных понятий общественных коммуникаций.

Целевые объекты паблик рилейшнз: постоянные и потенциальные пользователи библиотек, администрация вышестоящих органов, лидеры общественного мнения, руководители политических организаций и общественных объединений, дети, нацио-

нальные меньшинства, средства массовой информации и др. Особенности организации мероприятий публичных релейшнз в работе с целевыми группами (аудиториями).

Направления публичных релейшнз: позиционирование, анализ общественного мнения и публикаций, проекты и инициативы, кампании, слово, вербальное воздействие, иллюстрации, мероприятия.

Формирование, усиление и поддержание позитивного имиджа библиотеки. Позиционирование библиотечно-информационной деятельности.

### **Тема 6. Библиотечная реклама**

Общая характеристика и виды рекламы. Функции библиотечной рекламы: социальная, воспитательная, идеологическая, экономическая. Особенности рекламы (рекламного сопровождения) в сфере библиотечно-информационной деятельности.

Средства рекламы. Печатная реклама, аудиореклама, телевизионная реклама, директ-мейл (прямая почтовая рассылка), наружная реклама, компьютерная реклама; их использование в рекламной практике библиотеки.

Технология рекламы. Этапы рекламной кампании: выделение целей, установление ответственности, определение бюджета, разработка рекламных тем, отбор средств рекламы, создание рекламных объявлений, выбор времени выхода рекламы, оценка эффективности рекламы. Организация рекламной кампании в условиях библиотеки.

Психология рекламы. Особенности восприятия и переработки рекламной информации. Познавательный, эмоциональный, поведенческий факторы восприятия и переработки рекламной информации. Способы психологического воздействия рекламы. Психологический феномен памяти в восприятии рекламы, средства стимулирования запоминания рекламной информации. Эмоциональная образность рекламы. Цвет в рекламе. Учет психологических аспектов в рекламной деятельности библиотеки. Положительные образы, зарекомендовавшие себя в библиотечной рекламной практике. Рекламные слоганы библиотек.

Фирменный стиль библиотеки: основные элементы, особенности, комплексный подход.

## **Тема 7. Ценовая политика библиотечно-информационного маркетинга**

Разработка ценовой политики маркетинга, выбор приоритетов.

Разработка ценовой стратегии библиотеки. Установление порядка ценообразования на платные услуги и дополнительное сервисное обслуживание. Определение себестоимости, общего уровня и возможного диапазона цен. Взаимосвязи цены и качественных параметров услуги, степени важности ценового фактора, платежеспособности основных групп потребителей и их реакции на цены конкурентов. Принципы расчета цены, возможные условия, формы и сроки оплаты, льготные скидки.

Виды цен: преysкурантные (директивные) и свободные (договорные). Варианты оплаты: за конкретную услугу, подокументная, повременная, абонентская.

Методы ценообразования: начисление наценки на себестоимость (средние издержки плюс прибыль); расчет с обеспечением целевой прибыли; расчет, исходя из потребительской ценности услуги; расчет на основе уровня текущих цен. Учет психологии ценовосприятия пользователей библиотеки.

## **Тема 8. Фандрейзинг в библиотеке**

Фандрейзинг: сущность, значение, формы и направления.

Основные звенья дополнительной ресурсной поддержки библиотечно-информационной деятельности. Поиск и выбор библиотекой источников ресурсной помощи (ресурсных доноров): благотворители (благодатели, меценаты) и спонсоры.

Мотивы благотворительности, их учет и реализация библиотекой в процессе фандрейзинга. Взаимоотношения библиотеки со спонсорами как вариант некоммерческого партнерства. Взаимодействие библиотеки с благотворительным Фондом с целью получения гранта.

Роль Попечительского совета, Общества (Клуба) друзей библиотеки, других общественных организаций в привлечении благотворительной и спонсорской помощи.

### *Раздел III. МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ В БИБЛИОТЕКЕ*

#### **Тема 9. Организация маркетинговых исследований в условиях библиотеки**

Значение маркетинговых исследований в формировании маркетинговой информационной системы библиотеки. Цели, задачи, значение маркетинговых исследований в библиотеке. Отличия маркетинговых исследований от других маркетинговых информационных систем (мониторинга, маркетинговой разведки).

Технология маркетингового исследования. Этапы маркетингового исследования. Выявление проблем и формулирование целей исследования. Отбор источников информации. Вторичные данные. Первичные данные.

Методы маркетингового исследования. Качественные маркетинговые исследования в библиотеке: их значение, методика (изучение мнений экспертов, фокус-группы, анализ конкретной ситуации, проекционный метод). Количественные маркетинговые исследования в библиотеке: значение, методика (описательное исследование, опрос, анкетирование, интервью). Диагностические и прогностические исследования, их значение для деятельности библиотеки.

Анализ собранной информации. Представление полученных результатов. Использование результатов маркетинговых исследований для решения стратегических и тактических задач библиотеки.

#### **Тема 10. Маркетинговая среда библиотеки**

Маркетинговая среда: понятие, структура, место в системе библиотечно-информационного маркетинга.

Микросреда библиотеки: определение, элементы (пользователи, поставщики, конкуренты, контактные аудитории). Факторы микросреды, контролируемые руководством: сфера деятельности, определение целей, уровень профессионализма, тип организации маркетинговой службы и др.

Макросреда библиотеки: определение, факторы (политические, правовые, экономические, социокультурные, демографические, географические, национальные, технологические и др.).



## *Раздел IV. ОРГАНИЗАЦИЯ МАРКЕТИНГА В БИБЛИОТЕКЕ*

### ***Тема 11. Внутренний маркетинг как инструмент управления коллективом библиотеки***

Понятие внутреннего маркетинга, его задачи: целенаправленное воздействие на поведение, формирование шкалы ценностей и профессиональной ориентации сотрудников; обеспечение внедрения управленческих, технологических и иных нововведений с учетом личной заинтересованности (мотивации) исполнителей.

Формы передачи информации («информационных посланий») от руководства к рядовым сотрудникам. Создание сквозной системы информирования в библиотеке. Профессиональные контакты и неформальное общение в процессах управления персоналом библиотеки.

Оптимальный набор средств внутреннего маркетинга в библиотеке: личный пример руководителей различного уровня; совместные (коллегиальные) обсуждения стратегии и тактики предстоящей работы; непосредственное знакомство сотрудников (функциональных специалистов) с опытом работы коллег; индивидуальные беседы руководителей с «ключевыми» исполнителями; прямое воздействие на трудовой коллектив через лидеров общественного мнения.

### ***Тема 12. Маркетинговая служба в структуре управления библиотекой***

Специализированное маркетинговое подразделение библиотеки (центр, отдел, сектор, группа и т.п.) как важнейшее звено современной системы управления библиотечно-информационной деятельностью: цели, задачи, функции, методы. Определение рациональной структуры службы маркетинга. Планирование, формирование и развитие персонала маркетинговой службы библиотеки.

Основные направления деятельности службы маркетинга: изучение потребностей пользователей; выявление партнеров и конкурентов; анализ характера, объема и ресурсного обеспечения системы библиотечно-информационного обслуживания; форми-

рование системы взаимодействия с книжным рынком; разработка принципов ценовой политики; поддержание общественных коммуникаций; реклама различных сторон работы библиотеки.

Практика применения маркетинговых методов и деятельности маркетинговых служб в библиотеках Российской Федерации.

### **3. ПРИМЕРНЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ**

1. Что является целями и задачами маркетинга? Перечислите функции и принципы маркетинга. Укажите методы и средства маркетинга.

2. Дайте определения основным понятиям маркетинга: маркетинговая стратегия и тактика, маркетинговая концепция, маркетинговая программа, маркетинговое исследование.

3. Когда возник некоммерческий маркетинг? Дайте определение некоммерческому маркетингу. Укажите перспективы применения некоммерческого маркетинга в библиотеке.

4. Что включает классический комплекс маркетинга?

5. Раскройте содержание концепций совершенствования производства и совершенствования продукции. Почему эти концепции не могут применяться в библиотечно-информационной деятельности?

6. Раскройте содержание концепции общего маркетинга? Чем эта концепция отличается от концепции интенсификации коммерческих усилий? Укажите возможные сферы применения концепции общего маркетинга в библиотеках.

7. Обсудите значение концепции социально-этического маркетинга в организации библиотечно-информационной деятельности.

8. Когда возник и какие этапы в своем развитии прошел маркетинг библиотечно-информационной деятельности?

9. Опишите основные виды маркетинга и выделите применяемые в библиотечно-информационной практике.

10. Что такое «социальный эффект»? Укажите основные направления маркетинговой деятельности библиотек по достижению социального эффекта.

11. Опишите особенности библиотечных услуг. Как учитываются эти особенности при разработке маркетинговых программ?

12. Укажите целевые объекты публичных отношений маркетинга библиотечно-информационной деятельности.

13. Опишите направления публичных отношений в библиотеке.

14. Какие функции выполняет библиотечная реклама?

15. Опишите средства рекламы, доступные для библиотеки.

16. Охарактеризуйте содержание каждого этапа в технологии рекламной деятельности.

17. В чем состоят психологические аспекты рекламы?

18. Что включает понятие «фирменный стиль библиотеки»?

19. Раскройте методы ценообразования на библиотечные услуги.

20. Что такое фандрейзинг? Укажите варианты дополнительной ресурсной помощи библиотекам.

21. Перечислите качественные и количественные методы маркетинговых исследований. Раскройте их особенности и значение для деятельности библиотек.

22. Что составляет маркетинговую среду библиотеки?

23. В чем задачи внутреннего маркетинга в библиотеке?

24. Опишите основные направления деятельности службы маркетинга библиотеки.

#### **4. ПРИМЕРНАЯ ТЕМАТИКА РЕФЕРАТОВ, КУРСОВЫХ РАБОТ**

1. Библиотечная деятельность в системе некоммерческого маркетинга.

2. Эволюция маркетинга библиотечно-информационной деятельности.

3. Применение концепций маркетинга в практике библиотеки.

4. Особенности использования комплекса маркетинга в библиотеке (на конкретном примере).

5. Логика и этапы разработки маркетинговых программ в библиотеке.

6. Стадии жизненного цикла как основа организации маркетинга в библиотеке.

7. Формирование и развитие системы общественных коммуникаций в библиотеке.

8. Пути создания благоприятного имиджа библиотеки.

9. Проблемы создания имиджа директора библиотеки.

10. Функции библиотечной рекламы.

11. Средства библиотечной рекламы.

12. Психологические особенности библиотечной рекламы

13. Реклама и паблик рилейшнз в небольшой библиотеке.

14. Направления сотрудничества библиотек со средствами массовой информации.

15. Эволюция политики ценообразования на платные услуги библиотек.

16. Организация фандрейзинга в библиотеках.

17. Меценатство и спонсорство в библиотечной отрасли России.

18. Задачи и направления деятельности попечительских советов в библиотеках.

19. Организация и методика проведения маркетинговых исследований в библиотеке.

20. Формирование системы внутреннего маркетинга в библиотеке.

21. Задачи и направления работы службы маркетинга библиотеки.

## **5. ПРИМЕРНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ К ЭКЗАМЕНУ ПО КУРСУ**

1. Эволюционное развитие маркетинга. Пять концепций маркетинга, их общая характеристика, применение в библиотечном деле.

2. Формирование маркетинга в библиотечном деле России: этапы, особенности, перспективы; антимаркетинговые стереотипы и их преодоление.

3. Библиотечный маркетинг: определение, значение. Принципы классического маркетинга и их применение в маркетинге библиотечно-информационной деятельности.

4. Некоммерческий маркетинг, определение, значение в библиотечно-информационной деятельности, понятие «социальный эффект» и факторы его достижения.

5. Типы и виды маркетинга. Классификация маркетинга по целевым приоритетам, использование в библиотеках.

6. Комплекс библиотечно-информационного маркетинга, общая характеристика, компоненты.

7. Библиотечно-информационное обслуживание в системе маркетинга услуг: классификация и отличительные признаки библиотечных услуг, их влияние на организацию маркетинга.

8. Маркетинговые коммуникации в библиотечно-информационной деятельности: значение, содержание, средства.

9. Паблик рилейшнз: определение, значение, функции. Объекты ПР в библиотеке. Средства ПР, используемые библиотекой.

10. Библиотечная реклама: значение, функции. Технология рекламной деятельности. Психология рекламы, ее учет в маркетинговой практике библиотеки.

11. Ценовая политика библиотечно-информационного маркетинга: разработка ценовой стратегии. Методы ценообразования в библиотеке.

12. Фандрейзинг, определение, значение, направления и формы реализации в практике библиотеки.

13. Маркетинговые исследования в библиотеке: определение, значение; этапы проведения, качественные и количественные методы.

14. Маркетинговая среда библиотеки: внешние и внутренние факторы, их влияние.

15. Внутренний маркетинг, определение, значение; совокупность средств внутреннего маркетинга в условиях библиотеки.

### III. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ЧАСОВ КУРСА ПО ТЕМАМ И ВИДАМ РАБОТ

Наименование разделов/тем	Всего (часов)	В том числе		
		лекции	семинары и практические занятия	Самостоя- тельная ра- бота
<b>Раздел I. Общие положения теории маркетинга</b>				
<i>Тема 1.</i> Терминосистема, сущность и структура маркетинга	36	8	10	18
<i>Тема 2.</i> Эволюция маркетинга	36	10	8	18
<i>Тема 3.</i> Основные виды маркетинга	24	6	6	12
<b>Раздел II. Комплекс маркетинга библиотечно-информационной деятельности</b>				
<i>Тема 4.</i> Особенности маркетинга библиотечно-информационной деятельности	24	6	6	12
<i>Тема 5.</i> Общественные коммуникации в библиотеке	48	12	12	24
<i>Тема 6.</i> Библиотечная реклама	32	10	6	16
<i>Тема 7.</i> Ценовая политика библиотечно-информационного маркетинга	20	6	4	10
<i>Тема 8.</i> Фандрейзинг в библиотеке	20	4	6	10
<b>Раздел III. Маркетинговые исследования в библиотеке</b>				
<i>Тема 9.</i> Организация маркетинговых исследований в условиях библиотеки	48	12	12	24
<i>Тема 10.</i> Маркетинговая среда библиотеки	32	8	8	16

<b>Раздел IV. Организация маркетинга в библиотеке</b>				
<i>Тема 11. Внутренний маркетинг как инструмент управления коллективом библиотеки</i>	36	10	8	18
<i>Тема 12. Маркетинговая служба в структуре управления библиотекой</i>	40	4	6	20
<b>ИТОГО:</b>	<b>396</b>	<b>96</b>	<b>92</b>	<b>198</b>

#### **IV. ФОРМЫ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ**

Зачет (восьмой семестр) и итоговый экзамен (девятый семестр), а также промежуточное тестирование, деловые игры и решение ситуационных задач.

#### **V. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ КУРСА**

##### ***Рекомендуемая литература (основная)***

1. *Борисова О.О.* Рекламно-информационные технологии библиотечной деятельности: Учеб.-практ. пособие. – СПб.: Профессия, 2006. – 320 с.

2. *Брежнева В.В., Минкина В.А.* Информационное обслуживание: продукты и услуги, предоставляемые библиотеками и службами информации предприятий: Учеб.-практ. пособие. – СПб: Профессия, 2004. – С. 83-122, 181-186, 211-247.

3. *Клюев В.К.* Управленческая экономика российской библиотеки («Маркетинговый подход к экономике современной библиотеки»). – М.: ФАИР, 2007. – С 106-190.

4. *Клюев В.К., Суворова В.М.* Благотворительная ресурсная поддержка библиотеки. (Методология и методика привлечения библиотечной ресурсной помощи): Науч.-практ. пособие. – М., 2002. – 80 с.

5. *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.: Профиздат, 2002. – 144 с.

6. *Матлина С.Г.* Привлекательная библиотека, или что может реклама: Практик. пособие. – 2-е изд. Перераб. И доп. – М.: Либерия, 2000. – 128 с.

7. Менеджмент библиотечно-информационной деятельности: Учебник/В.К. Клюев, Т.Л. Манилова, И.М. Сулова; Под общ. ред. И.М. Суловой. – СПб.: Профессия, 2008.

8. *Сулова И.М.* Библиотека в системе некоммерческого маркетинга: Учеб.-метод. пособие. – М.: Профиздат, 2003. – 160 с.

9. *Сулова И.М.* Практический маркетинг в библиотеках: Учеб.-метод. пособие. – М.: Либерия, 2005. – 144с.

10. *Сулова И.М., Злотникова З.И.* Практическая деятельность библиотек: Науч.-практ. пособие. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2005. – 176 с.

11. Управление библиотекой: Учеб.–практ. пособие / Науч. Ред. А.Н. Ванеев, Ж.С. Шадрина. – СПб.: Профессия, 2002. – 303 с.

#### ***Рекомендуемая литература (дополнительная)***

1. Библиотечная энциклопедия / Рос. гос. б-ка. – М.: Пашков дом, 2007. – 1300 с.

2. *Андреев С.Н.* Маркетинг некоммерческих субъектов. – М.: ДИС, 2002. – 320 с.

3. *Андреев С.Н., Мельниченко Л.Н.* Основы некоммерческого маркетинга: для политических партий, властных структур, некоммерческих организаций, физических лиц. – М.: Прогресс-Традиция, 2000. – 256 с.

4. *Ашервуд Б.* Азбука общения, или Public relations библиотеки: Пер. с англ. – М.: Либерия, 1995. – 176 с.

5. *Башун Е.В.* Маркетинг и фандрейзинг как факторы активизации процессов внедрения новых технологий в библиотеках // Науч. И техн. Б-ки. – 200. № 1. – С. 87-90.

6. *Богданова Е.Л.* Информационный маркетинг: Учеб. пособие. – М.: Альфа, 2000. – 174 с.

7. *Борисова О.О.* Библиотечно-библиографическая реклама: Учеб-практ. пособие. – М.: Профиздат, 2002. – 224 с.



8. *Клюев В.К.* Маркетинг в практике библиотеки: правовая аспекты // *АиФ. Новая б-ка.* – 2004. - № 5. – С. 38-39.
9. *Клюев В.К.* Связи с общественностью: библиотечный вариант // *Библиогр.* – 2000. - № 1. – С. 40-43.
10. *Клюев В.К.* Спонсоры, дарители, благодатели... или благотворители?: Практический фандрейзинг в библиотеке // *Библио. Дело.* -2005. - № 4. – С. 2-5.
11. *Крупенин О.А., Сулова И.М.* Дилеммы библиотечного маркетинга // *Науч. и техн. б-ки.* – 2001. - № 9. – С. 16-29.
12. *Максименко Ю.И.* Положение об отделе библиотечного маркетинга – документ, определяющий стратегию и тактику деятельности отдела, библиотеки, ЦБС // *Библиотечное дело – XXI век: Науч.-практ. сб. Вып. 1. / Рос. гос. б-ка.* – М.: Пашков дом, 2002. – С. 211-216.
13. *Минкина В.А.* Коммуникационная политика библиотеки: содержание и особенности формирования // *Науч. и техн. б-ки.* – 2003. - № 6. – С. 13-30.
14. *Михнова И.Б., Цесарская Г.Л.* Как сделать рекламу библиотеки: Теория. Методика. Практика. – М.: БиблиоМаркет, 1996. – 220 с.
15. *Осипова И.П.* PR-деятельность библиотек: общие проблемы, региональный опыт, перспективы развития // *Библиотечное дело – XXI век: Науч.-практ. сб. Вып. «(4) / Рос. гос. б-ка.* – М.: Пашков дом, 2007. – С. 157-181.
16. *Справочник библиотекаря / Под общ. ред. А.Н. Ванеева, В.А. Минкиной.* – СПб.: Профессия, 2005. – 496 с.
17. *Сулова И.М.* Некоммерческий маркетинг: Технологии управления социокультурной деятельности // *Справочнику рук. Учреждения культуры.* – 2006. - № 4. – С. 46-53.
18. *Чачко А.С.* Маркетинговый подход как катализатор трансформации современной библиотеки // *Науч. и техн. б-ки.* – 200.- № 9. – С. 55-60.
19. *Чижииков В.М., Чижииков В.В.* Введение в социокультурный менеджмент: Учеб. пособие. – М.: Изд-во Моск. гос. ун-та культуры и искусств, 2003. – С. 339-371.
20. *Штукарева С.В.* Маркетинг и фандрейзинг в системе управления библиотекой // *Науч. И техн. б-ки.* – 2003. - № 4. – С. 67-77.

21. *Ястребова Е.М.* Паблик рилейшнз в культуре библиотек: [Пособие] / Гос. публичная науч.-техн. б-ка России.- М., 2001. – 32 с.

## 1.4. ЭКОНОМИКА БИБЛИОТЕЧНО-ИНФОРМАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

**Примерная программа** дисциплины. «Экономика библиотечно-информационной деятельности» федерального компонента цикла специальных дисциплин составлена в соответствии с Государственным образовательным стандартом высшего профессионального образования второго поколения по специальности «Библиотечно-информационная деятельность».

### I. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

**Цель курса** – дать систематизированные знания в области библиотечной микроэкономики, способствовать развитию у студентов экономического стиля профессионального мышления.

**Задачи курса:** обеспечить необходимый минимум профильной теоретико-прикладной экономической подготовки, вооружить обучающихся специальными знаниями, умениями и навыками в области экономики российской библиотеки как хозяйствующей единицы и субъекта права.

**Место курса в профессиональной подготовке выпускника.** Курс является специальной дисциплиной федерального компонента основной образовательной программы специализации «Менеджмент библиотечно-информационной деятельности» (квалификация «Менеджер информационных ресурсов»).

Материал программы скорреспондирован со смежными организационно-управленческими дисциплинами библиотековедческого цикла – «Менеджмент библиотечно-информационной деятельности», «Библиотечное право», «Маркетинг библиотечно-информационной деятельности», «Библиотечная статистика», «Менеджмент персонала библиотеки» и др.

**Позитивным результатом** профилированной микроэкономической **подготовки** студентов **является** возможность активной реализации ими в практической деятельности эффективных экономических моделей управления библиотекой как социально-культурной системой, своевременное применение многовариантных экономических подходов, умелое использование адекватных методов и перспективных форм инициативного хозяйствования в повседневной библиотечно-информационной работе.

## **II. СОДЕРЖАНИЕ КУРСА**

### **1. Разделы курса**

*Раздел I. Микроэкономический подход к современной библиотеке.*

*Раздел II. Правовое регулирование экономической активности российской библиотеки.*

*Раздел III. Менеджмент ресурсного потенциала библиотеки.*

### **2. Темы и краткое содержание курса**

## **ВВЕДЕНИЕ**

Предмет и задачи курса, его роль и значение в профессиональной экономической и профильной правовой подготовке современных квалифицированных специалистов библиотечно-информационной сферы. Важность проблематики курса в контексте финансово-экономического менеджмента и маркетингового подхода к управлению библиотекой в условиях конкурентной рыночной среды.

Методологические, методические и дидактические аспекты изучения курса, виды и формы аудиторных и внеаудиторных (самостоятельных) занятий. Варианты промежу-

точного и итогового контроля степени усвоения учебного материала, уровня полученных и остаточных знаний в области организационно-экономических основ функционирования российской библиотеки.

## **Раздел I. МИКРОЭКОНОМИЧЕСКИЙ ПОДХОД К СОВРЕМЕННОЙ БИБЛИОТЕКЕ**

### ***Тема 1. Экономические отношения в сфере библиотечно-информационной деятельности***

Библиотечное дело как конкретная форма полезной деятельности, нацеленная на накопление (аккумуляцию) знаниевого потенциала на различных носителях информации и организацию его эффективного общественного потребления (использования). Экономические функции и связи библиотечного дела.

Макроуровень и микроуровень экономических отношений в библиотечно-информационной сфере, их специфика: отношения по поводу собственности, общественного разделения труда, образования и использования ресурсных фондов, воспроизводства и потребления и пр. Информационные ресурсы, информационно-аналитическая деятельность и метаинформационный продукт библиотеки — полноценные объекты гражданско-правовых и экономических (товарно-денежных) отношений.

Экономика библиотечного дела как область научных исследований и прикладных разработок, их приоритетные направления. Профильная терминосистема: ключевые категории и понятия.

### ***Тема 2. Теоретико-прикладные основы библиотечной микроэкономики***

Применение и границы общей микроэкономической теории в условиях библиотеки как малой экономической единицы, хозяйственного и хозяйствующего субъекта.

Основные компоненты и ведущие методы микроэкономики, распространяемые на библиотеку.

Методологическая база библиотечной микроэкономики. Особенности социально-экономической среды и экономическая доминанта организации работы современного библиотечно-информационного учреждения. Экономический микроуровень библиотеки. Экономические отношения в процессе производства (воспроизводства) и реализации итоговых интеллектуальных продуктов (услуг/продукции) деятельности библиотеки. Центральная задача экономики библиотеки — обеспечение баланса четырехсторонних интересов: собственно библиотечного учреждения, пользователей (физических и юридических лиц), государства, общества.

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

Хозяйственный механизм как скорреспондированная комплексная система правовых, организационно-управленческих, финансово-экономических форм и методов, направленная на достижение библиотекой заданных (социально обусловленных) позитивных результатов функционирования. Сущность и основные черты хозяйственного механизма отечественного библиотечного учреждения; определяющие факторы. Значение внутрихозяйственного механизма библиотеки для организационно-экономического согласования действий ее структурных подразделений и успешного решения приоритетных задач функционирования.

Особенности реализации рыночноориентированного хозяйственного механизма в сфере библиотечного обслуживания на микроэкономическом уровне: переход от экстенсивного к интенсивному принципу организации библиотечно-информационной деятельности, расширение организационно-экономической самостоятельности библиотеки, сочетание базового бюджетного финансирования с привлечением дополнительных внебюджетных (альтернативных) средств, многовариантность осуществления целесообразной хозяйственной практики, ориентация на достижение баланса социальных приоритетов (традиционно бесплатного для пользователей основного обслуживания) с экономическими интересами библиотеки (развитие спектра сверхнормативных дополнительных платных услуг), стремление к структурной сбалансированности всех

видов библиотечных ресурсов, замена административно-командных методов управления персоналом библиотеки гибкими экономическими регуляторами.

### **Тема 3. Экономические показатели библиотечной работы**

Материально-техническая база как главный индикатор ресурсного потенциала библиотеки: основные и оборотные фонды (средства). Ведущие экономические показатели использования материально-технической базы библиотеки: фондовооруженность, фондооснащенность, фондообеспеченность. Понятия физического (амортизация) и морального износа материальных ресурсов.

Сущность, свойство и система ключевых экономических (финансово-стоимостных) показателей работы библиотеки: общие комплексные (сводные) и отдельные частные (конкретные) показатели. Основные исходные источники определения экономических показателей библиотечной работы: годовые сметы расходов и отчеты об их исполнении, ведущие плановые и фактические (отчетные) количественные показатели деятельности библиотеки.

Комплексные экономические показатели библиотечной работы и принципы их расчета: общая сумма расходов библиотеки, распределение расходов по направлениям (статьям), средний расход на душу населения курируемой территории, стоимость обслуживания одного пользователя, затраты на одно посещение, расходы на осуществление одной книговыдачи и др. Методика исчисления отдельных экономических показателей библиотечно-информационной деятельности: стоимость конкретных библиотечных работ (процессов, операций), средние затраты на них.

Роль финансово-стоимостных показателей библиотечной работы в экономической оценке услуг/продукции библиотеки, осуществлении научно обоснованного управления библиотечно-информационной деятельностью. Важность использования экономических показателей для определения стоимости конкретных видов итоговых библиотечных продуктов, характеристики общей экономической и функциональной эффективности работы библиотеки.

**Практическое занятие 1.** Исчисление сводных стоимостных показателей библиотечной работы.

#### **Тема 4. Финансовое обеспечение функционирования библиотеки**

Влияние современных условий социально-экономического развития российского общества на состояние и уровень финансирования библиотечно-информационных учреждений. Принципы и особенности финансирования библиотек (с учетом их принадлежности к различным формам собственности и ведомствам): сметно-целевой и программно-целевой подходы; проектное финансирование; самофинансирование.

Множественность каналов формирования финансовой базы российских библиотек: бюджетные поступления (федеральный, региональный, муниципальный, ведомственный бюджеты), собственные внебюджетные доходы и поступления (реальные и потенциальные источники). Приоритеты бюджетного финансирования, ограничения в использовании целевых ассигнований. Понятие и специфика консолидированного (совокупного) бюджета библиотеки: структура, распределение.

Бюджетная классификация, ее разграничение (разделы, параграфы, статьи). Смета — основной плановый документ финансирования библиотеки как бюджетного учреждения. Составные части индивидуальной сметы доходов и расходов библиотеки, их характеристика. Основные способы распределения дохода библиотеки.

Общая группировка расходов на текущее содержание и расширение деятельности библиотеки: постоянные, непостоянные. Сметно-целевые расходы, их особенность. Характеристика сметных статей: фонд заработной платы, начисления на заработную плату, приобретение оборудования и инвентаря, капитальный ремонт зданий и сооружений, канцелярские и хозяйственные расходы и др.

Поступления от инициативной деятельности — потенциальный источник внебюджетного финансирования (в т. ч. самофинансирования) отдельных направлений работы библиотеки, важная составляющая современной модели хозяйствования в отечественном библиотечном деле.

Ведение финансовой документации, особенности бухгалтерского учета в библиотеке. Бухгалтерский баланс (квартальный, годовой) библиотечно-информационного учреждения.

Финансовые нормативные акты как форма правового обеспечения образования, накопления и расходования денежных средств библиотеки.

*Семинар 1.* Библиотека в контексте микроэкономических проблем.

## **Раздел II. ПРАВОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ АКТИВНОСТИ РОССИЙСКОЙ БИБЛИОТЕКИ**

### **Тема 5. Библиотека в развивающейся системе правовых отношений**

Библиотека как субъект права: особенности юридического статуса, правоспособность, правовой режим функционирования. Информационно-образовательные приоритеты российской библиотеки, их юридическое закрепление и материальное обеспечение. Имущественные и финансовые взаимоотношения библиотеки с органами государственной власти различного уровня, ведомствами и иными учредителями.

Государственный протекционизм в библиотечно-информационной сфере. Источники правовой регламентации хозяйственной деятельности отечественной библиотеки: федеральные системообразующие (кодифицированные), отраслевые и базовые законодательные акты, профильные нормативно-правовые документы; региональные библиотечные законы и подзаконные документы; территориальные (муниципальные) и ведомственно-отраслевые нормативные материалы; внутрибиблиотечная локальная правовая документация.

Правоприменительная практика в библиотеках.

### **Тема 6. Юридическая база организационно-экономических аспектов деятельности библиотеки**

Гражданское законодательство — правовая основа функционирования библиотеки в качестве хозяйствующего субъекта. Распоряжение имуществом и управление внебюджетными ресурсами библиотеки как некоммерческой организации в форме учреждения, имеющей право осуществлять приносящую доходы деятельность. Экономико-правовое обеспечение возмещения убытков и исполнения обязательств пользователями



библиотеки. Виды и формы гражданско-правовых сделок в хозяйственной практике библиотеки.

Организационно-правовой статус, правовой режим взаимоотношений с учредителем (учредителями), формирования и использования имущества, управления библиотекой в свете Федерального закона «О некоммерческих организациях» (1996). Федеральный закон «Об автономных учреждениях» (2006): правоприменительная перспектива в библиотеках.

Распространение норм интеллектуального и информационного права на результаты библиотечной работы (услуги, продукцию): отношения собственности, защита, реализация, ограничения. Часть четвертая Гражданского кодекса РФ (2006), Федеральный закон «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» (2006) — законодательная регламентация деятельности в области формирования и использования библиотечно-информационных ресурсов.

Законодательное регулирование налоговых льгот, лицензирования отдельных аспектов инициативной деятельности в библиотечно-информационной сфере.

Особенности обслуживания пользователей библиотечно-информационными ресурсами с учетом последней редакции Закона РФ «О защите прав потребителей» (2007) и рекламного законодательства.

Правовая составляющая кадровой политики в условиях библиотеки: контрактная система, стимулирование труда и пр.

Правомочность экономической деятельности библиотеки в контексте базового законодательства и ключевых подзаконных актов: Закон РФ «Основы законодательства Российской Федерации о культуре» (1992), Федеральный закон «О библиотечном деле» (1994), «Положение об основах хозяйственной деятельности и финансирования организаций культуры и искусства» (1995) и др.

Возможности профильного регионального законодательства, специфика местных библиотечно-правовых документов.

## **Тема 7. Внутренняя нормативная документация как регулятор экономической активности библиотеки**

Система внутрибиблиотечной правовой регламентации: юрисдикция, оптимальная модель, структура, наполнение, приоритеты.

Устав библиотеки (Положение о библиотеке) как основной правоустанавливающий документ: ключевые организационно-экономические позиции.

Правила внутреннего трудового распорядка — возможность фиксации юридических правоотношений администрации и сотрудников библиотеки в соответствии с трудовым законодательством и в контексте кадрового маркетинга: экономический аспект.

Правила пользования библиотекой как базовый нормативный документ, регулирующий взаимоотношения библиотеки с пользователями и определяющий необходимую правоприменительную практику: ресурсно-экономический акцент.

Положения об отдельных (конкретных) аспектах деятельности (оплате труда и материальном стимулировании сотрудников, договорной работе, платных услугах/обслуживании, залоговых отношениях и пр.) — важный шаг к внутренней стандартизации библиотечной работы.

Положения о структурных подразделениях библиотеки и должностные инструкции сотрудников как инструмент эффективного управления экономикой библиотеки, первичное звено научной организации труда и менеджмента персонала.

Профилированный анализ нормативных материалов различных российских библиотек.

## **Тема 8. Хозяйственно-договорные отношения в библиотеке**

Общие положения договорного права в первой и второй частях Гражданского кодекса Российской Федерации (1994, 1996): понятие и условия договора, изменение и расторжение договора, договоры мены, дарения, аренды, возмездного оказания услуг, займа/кредита и др.

Специфика реализации договорных (юридически обязывающих) отношений в условиях библиотеки. Варианты и структура различных видов профильных договоров с парт-

нерами: договоры купли-продажи, подрядные, о совместной деятельности. Особые (специальные) виды договоров.

Методика составления и оптимальный алгоритм заключения хозяйственных договоров, соглашений и контрактов с участием библиотеки. Претензионный порядок урегулирования споров между сторонами договора, варианты экономических санкций за несоблюдение договорных обязательств.

**Семинар 2.** Правовая среда хозяйственной деятельности библиотеки.

### **Раздел III. МЕНЕДЖМЕНТ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦИАЛА БИБЛИОТЕКИ**

**Тема 9. Инициативная хозяйственно-экономическая деятельность библиотеки**

Понятие «инициативная деятельность библиотеки». Варианты инициативных направлений библиотечной работы, их социально-экономическое обоснование с учетом существующего правового пространства, библиотечной микроэкономической и внешней рыночной среды.

Основные рынки позиционирования библиотеки: информационный, образовательный, культурно-досуговый, бытового обслуживания. Дополнительные услуги и продукция как нематериализованные и материализованные (овеществленные) сверхнормативные итоговые продукты библиотеки. Главные цели возмездных экономических взаимоотношений библиотечно-информационного учреждения и пользователей в рамках инициативной деятельности: реализация права на удовлетворение дополнительных потребностей, расширение спектра эффективной помощи средствами библиотеки, повышение комфортности обслуживания, интенсификация использования имеющегося и привлечение дополнительного ресурсного потенциала, усиление экономической заинтересованности персонала в результатах работы, укрепление материально-технической базы.

Планирование самостоятельной экономической деятельности библиотеки, формирование и распределение ее внебюджетных ресурсов. Правомочность руководителя (директора/заведующего) в определении приоритетов саморазвития и выборе легитимных каналов ресурсного самообеспечения библиотечно-информационного учреждения.

Потенциальные внутренние и внешние источники внебюджетных поступлений в библиотеку: реализационные доходы (дополнительные возмездные услуги/обслуживание, платная интеллектуальная продукция, хозяйственно-договорная деятельность, целевые социально-творческие заказы; продажа неиспользуемой части библиотечного фонда и др.) и нереализационные поступления (экономические санкции к пользователям; арендные/субарендные отношения; призовые фонды профессиональных конкурсов и смотров; гранты, пожертвования и спонсорские взносы и пр.).

Лизинг (финансовая аренда), возможности его использования в ресурсном обеспечении библиотечно-информационной деятельности.

Тендер (конкурсные торги) и аукционы как способ рационального использования и развития ресурсного комплекса библиотеки.

Эффективная инициативная деятельность библиотеки - результат маркетингового подхода к управлению: бизнес-планирование, обеспечение конкурентоспособности, привлечение заинтересованных инвесторов и партнеров, рекламная политика и т. д.

Зарубежная практика внебюджетного финансирования и управления ресурсным потенциалом библиотеки.

### ***Тема 10. Сверхнормативные услуги и обслуживание в библиотеке***

Место современной библиотеки на рынке услуг. Границы и соотношение бесплатного и платного в деятельности конкретной библиотеки. Отличительные признаки платных услуг и обслуживания: обязательный денежный эквивалент стоимости, сервисная ориентация, мобильность предлагаемого перечня в соответствии с конъюнктурой спроса (ситуационная полезность).

Ведущие методологические принципы постановки платных направлений библиотечной работы: сверхнормативность (внебюджетный характер ресурсного обеспече-

ния), заменяемость (альтернативность бесплатным формам), самокупаемость/рентабельность, адресность (целевая ориентация), востребуемость/ликвидность, вариативность реализуемых версий, конкурентоспособность.

Сверхнормативные платные услуги как вариант целесообразной инициативной деятельности библиотеки в условиях саморегулируемой экономики. Моделирование перечня платных услуг библиотеки на основе предметно-деятельностного ранжирования (классификации): библиотечно-информационные, прибиблиотечные и сервисные, консалтинговые и образовательные, досуговые, издательско-полиграфические, рекламные и посреднические услуги. Характеристика перспективных базовых ассортиментных групп платных услуг российских библиотек.

Дополнительное платное обслуживание — долговременная форма взаимодействия библиотеки с пользователем, его отличительные особенности. Наиболее распространенные виды платного обслуживания пользователей библиотек: разноаспектные абонементы, комплексное абонентное обслуживание, обслуживание в рамках автономных стационарных подразделений (специализированных отделов, профилированных кабинетов/центров, проблемно ориентированных целевых библиотек и т.д.).

Маркетинговый подход к формированию номенклатуры сверхнормативных услуг/продукции и обслуживания в библиотеке: определение предпочтительного репертуара и возможных версий на основе диагностики потребностей приоритетных групп пользователей и анализа собственного ресурсного потенциала; обоснование оптимального соотношения качества, оперативности, полноты, цены. Коммуникативные составляющие дополнительной библиотечной деятельности: комфортная информационная среда (в т.ч. реклама), дизайн, контакты сотрудников библиотеки с пользователями.

***Практическое занятие 2.*** Обоснование перечня платных услуг и продукции для библиотек различных видов.

## **Тема 11. Ценообразование итоговых продуктов библиотечно-информационной деятельности**

Правовой режим ценообразования в условиях библиотеки. Двудеяная роль цены: регулирование отношений между библиотекой и обществом, обеспечение хозрасчетного характера платных форм обслуживания пользователей.

Преискурантные (директивные) и свободные ("договорные") цены; рыночная природа договорных цен.

Калькуляция как основа экономически аргументированного ценообразования: упрощенная методика (алгоритм) установления цен на услуги/продукцию библиотечно-информационных учреждений. Ведущие калькуляционные статьи: прямые затраты, накладные и прочие расходы, амортизационные отчисления, плановые накопления (рентабельность).

Ценовой маркетинг — система целевого адаптационного управления ценообразованием. Установление цен платных библиотечно-информационных и иных продуктов в зависимости от ресурсных расходов, задач текущего момента, степени полезности для потребителя. Корректировка цен (ценовые маневры) в соответствии с так называемым жизненным циклом услуг/продукции, колебаниями конъюнктуры, действиями конкурентов и другими факторами. Ценовая диверсификация (многообразие) в практике библиотеки.

Наиболее распространенные способы ценообразования на услуги и интеллектуальную продукцию библиотеки: ценообразование, основанное на базовом учете издержек; ценообразование, основанное на спросе; ценообразование, основанное на прецеденте; экспертное ценообразование и др.

Ценовая политика как важная составная часть общего финансового планирования деятельности библиотечно-информационного учреждения. Целевые приоритеты ценовой политики библиотеки: преимущественное обеспечение реализации услуг/продукции, максимизация текущей прибыли, стабилизация позиций и закрепление на профильном рынке.

Ценовое планирование в библиотеке: задачи, принципы, варианты.

**Практическое занятие 3.** Расчет цен на сверхнормативные услуги и продукцию библиотеки.

**Тема 12. Комплексная система экономико-правовой защиты библиотечного фонда**

Правовые основы экономических взаимоотношений библиотеки с пользователями при защите документных ресурсов от несанкционированных действий.

Оптимальная система экономической защиты библиотечного фонда: методологические подходы; отечественный и зарубежный опыт.

Превентивное (предупредительное) обеспечение сохранности носителей информации: залоговые отношения (разовые залого, залоговые абонементы), добровольное страхование; льготное репродуцирование произведений печати.

Регулирующе-воспитывающие меры при задержке и других несанкционированных действиях по отношению к фондовым документам: взыскание неустойки в виде штрафа или пени; изменение правоотношений с пользователями.

Компенсационное возмещение материальных убытков в случае порчи или утраты фондовых материалов: равноценная замена, оплата восстановительной стоимости (стоимости ксерокопии с переплетом), выплата рыночной стоимости.

**Тема 13. Благотворительная ресурсная поддержка библиотечно-информационной деятельности**

Понятие и правовая база благотворительности в Российской Федерации.

Библиотека как объект и субъект благотворительности (филантропии, меценатства и спонсорства); ресурсные доноры. Мотивы благотворительности, их учет и реализация в процессе контактов библиотеки с ресурсными донорами.

Система и формы благотворительной помощи библиотеке: безвозмездная передача материальных ценностей и имущественных прав (дары/пожертвования); предоставление на конкурсной основе невозвратных целевых финансовых средств (гранты); передача на льготных условиях объектов собственности (оборудования, интеллектуальной продукции и др.); публичные акции по сбору средств (выставки,

аукционы/распродажи, концерты, издательские проекты, теле -/радиомарафоны и пр.); добровольный безвозмездный труд (волонтерство); комплексная организационно-финансовая поддержка и защита интересов (попечительство/патронаж).

Спонсорство — форма некоммерческого партнерства. Цели спонсорства, отличие от меценатства. Варианты взаимоотношений библиотеки со спонсорами: адресные субсидии, возвратные платежи, оплата счетов, целевые закупки, предоставление в постоянное или во временное пользование оборудования и др.

Эффективные приемы фандрейзинга (комплекса мероприятий по привлечению ресурсной помощи) в условиях современной библиотеки.

**Семинар 3.** Актуальные проблемы управления экономической активностью библиотеки.

#### **Тема 14. Экономические методы управления персоналом библиотеки**

Правовая база кадровой политики в условиях современной российской библиотеки.

Оптимальная система работы с кадрами как интеллектуальным ресурсом библиотеки. Штаты и штатное расписание библиотеки; штатный формуляр. Методологические подходы к подбору и расстановке библиотечных кадров.

Экономическая сущность категории "оплата труда". Заработная плата как основная форма реализации принципа распределения по труду. Дополнительное стимулирование трудовой активности экономическими средствами — действенный фактор саморегуляции системы управления библиотекой. Правомочность руководителя библиотеки при установлении форм и системы оплаты труда, материальных выплат сотрудникам.

Арсенал прогрессивных методов и приемов организации и стимулирования труда, нацеленных на формирование и закрепление позитивной экономической мотивации деятельности сотрудников библиотеки, развитие их профессиональной инициативы и личной заинтересованности в итоговых результатах своей работы.



Дифференциация в уровнях оплаты труда библиотечных кадров как работников бюджетной сферы. Дискретный (раздельный) подход при установлении величины оплаты труда.

Прямые (материальные) формы экономического стимулирования сотрудников библиотеки: хозрасчет в пределах фонда заработной платы; систематические, периодические и единовременные денежные выплаты (надбавки, доплаты, премии; материальная помощь, дотации и компенсации). Косвенные (нематериальные) формы экономического стимулирования: применение гибких режимов (графиков) работы; сокращение рабочего времени, установление дополнительных свободных дней, предоставление удлиненного отпуска.

Индивидуальный трудовой договор, его специфика и роль в персонификации организационно-экономических взаимоотношений администрации библиотеки с конкретным специалистом.

Коллективный договор — регламентация социально-экономических отношений администрации библиотеки как работодателя с коллективом сотрудников.

Значение комплексного применения экономических методов и форм управления, социально-экономического стимулирования деятельности библиотечных работников: нивелирование уравнительного подхода при оплате труда, определение величины денежных выплат в зависимости от конкретного вклада специалиста в результативную деятельность библиотечно-информационного учреждения; объективное регулирование численного состава структурных подразделений библиотеки, сокращение/увеличение и перераспределение трудовых ресурсов в соответствии с текущими потребностями; адресное планирование библиотечной деятельности с учетом реального объема рабочего времени конкретных исполнителей и потенциала фонда оплаты труда; возможность самооценки библиотечных сотрудников.

Концепция внутреннего маркетинга, ее использование в процессе управления библиотечным коллективом.

**Практическое занятие 4.** Установление должностных окладов руководящему персоналу и специалистам библиотеки, исчисление надбавок к зарплате.

**Тема 15. Экономический анализ ресурсной базы библиотеки. Оценка эффективности и управление качеством работы библиотечно-информационного учреждения**

Возможности экономического анализа как активного комплексного метода управления хозяйственной деятельностью библиотеки, целесообразность его применения на стадиях подготовки, принятия, выполнения и оценки последствий управленческих решений. Главные задачи экономического анализа в библиотеке: получение реальных данных о соотношении результатов профильной деятельности с ресурсными затратами на их достижение, определение степени эффективности использования финансовых, материально-технических и трудовых ресурсов, оценка результативности конкретных финансовых затрат. Предмет, объекты, цели и методика экономического анализа в библиотечно-информационной сфере.

Ведущие направления экономического анализа деятельности библиотеки: изучение уровня обеспеченности и степени эксплуатации материально-технической базы, оснащенности труда библиотечного персонала; анализ трудовых ресурсов; исследование технологии и организации рабочих мест в различных структурных подразделениях библиотеки (на отдельных участках библиотечной работы); анализ выполнения плановых заданий; изучение использования библиотечных фондов; анализ финансовой деятельности; определение эффективности управленческой работы.

Значение экономического анализа библиотечной практики, его ограниченность количественным подходом и условность отдельных результатов.

Понятия "эффект" и "эффективность", "показатель" и "критерий"; их интерпретация в современном отечественном библиотековедении и практическое применение. Основные виды эффективности библиотечных процессов: функциональная, экономическая, социальная.

Система показателей функциональной (технологической) эффективности как отражение результатов деятельности библиотеки (библиотечного подразделения) за определенный временной период по основным запланированным количественным параметрам.

Показатели экономической эффективности работы библиотеки: общие экономические показатели, определение структурной (поэлементной) экономической эффективности.

Социальная эффективность как главный критерий итоговой оценки результативности библиотечного обслуживания, сложность ее количественной характеристики.

Социально-экономическая эффективность работы библиотеки — соответствие меры достижения конечных целей функционирования и меры рациональности использования ресурсной базы для получения планируемого (ожидаемого) эффекта. Целесообразность определения формализованных показателей оценки социально-экономической эффективности деятельности библиотеки.

Маркетинговый контроль за эффективностью функционирования библиотеки: сущность, методы, ведущие направления, показатели.

Перспективы комплексной оценки эффективности работы библиотеки: концепции отечественных и зарубежных специалистов. Современные подходы к моделированию унифицированного поликритериального индекса эффективности библиотечной работы, его использование для сравнительной оценки и сопоставительного анализа социально-экономической эффективности деятельности отдельных библиотек.

Возможные индикаторы качества библиотечно-информационного обслуживания.

Управление качеством труда как средство комплексного экономического контроля за результатами деятельности, конкурентоспособностью библиотеки; характеристика основных профильных понятий. Теоретические и нормативно-технические аспекты управления качеством библиотечного труда: общие принципы, внутренние и внешние факторы обеспечения качества, нормативные требования к качеству.

Современная модель системы управления качеством библиотечной работы: принципы, структура и методы профильной системы качества, ведущая роль маркетингового блока в определении требований и оценке качества, ответственность руководителя за проведение политики в области качества. Перспективность применения концептуальных положений всеобщего управления на основе качества - международных стандартов ИСО по управлению качеством (система менеджмента качества) продукции (серия ИСО 9000 — ИСО 9004) в отечественной библиотечной практике.

Проблемы идентификации, стандартизации (технического регулирования) сертификации библиотечно-информационных услуг и продукции в контексте микроэкономики и управления качеством итоговых продуктов деятельности библиотеки.

**Практическое занятие 5.** Выделение и расчет основных функциональных показателей оценки работы библиотеки.

**Практическое занятие 6.** Моделирование структуры и установление величины сводного индекса эффективности деятельности библиотечного учреждения.

**Семинар 4.** Современные подходы к оценке эффективности и качества работы библиотеки.

**Примечание:**

*В целях усиления прикладной направленности курса студентам после изучения соответствующих тем могут быть предложены дополнительно следующие практические задания: «Составление проекта одного из видов хозяйственного договора (с учетом особенностей конкретной библиотеки)» и «Подготовка проекта заявки на получение библиотекой гранта».*

### **3. ПЕРЕЧЕНЬ ПРИМЕРНЫХ КОНТРОЛЬНЫХ ВОПРОСОВ И ЗАДАНИЙ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ**

1. Сущность и особенности экономики библиотечно-информационной деятельности.
2. Хозяйственный механизм библиотеки: основные черты, факторы развития, значение.
3. Ключевые экономические показатели работы библиотеки.
4. Особенности и каналы ресурсного обеспечения библиотеки.
5. Правовое поле хозяйственно-экономической деятельности современной российской библиотеки.
6. Обязательственные (договорные) отношения в хозяйственной практике библиотеки.
7. Возможные аспекты инициативной экономической деятельности библиотеки.
8. Дополнительные платные услуги/ обслуживание в библиотеке: принципы, формы.

9. Экономико-правовые регуляторы взаимоотношений библиотеки с пользователями при защите документных ресурсов от несанкционированных действий.

10. Взаимодействие библиотеки с ресурсными донорами (благотворителями, грантодателями, спонсорами).

11. Использование экономических методов (социально-экономического стимулирования) в процессе управления персоналом библиотеки.

12. Возможности экономического анализа библиотечно-информационной деятельности: цели, задачи, направления.

13. Социально-экономическая эффективность как главный критерий результативности библиотечной работы.

14. Современные подходы к комплексной оценке деятельности библиотеки.

\* \* \*

15. Описать основные компоненты материально-технической базы конкретной библиотеки.

16. Осуществить моделирование системы договоров (поступлений) и расходов n-ской библиотеки.

17. Разработать проект калькуляционного листа для установления стоимости/цены определенной библиотечной услуги.

18. Составить проект Положения о дополнительной платной деятельности для библиотеки соответствующего вида.

19. Подготовить проект социально-экономической части индивидуального трудового договора функционального специалиста с администрацией библиотеки.

20. Провести локальный экономический анализ и/ или оценить социально-экономическую эффективность функционирования структурного подразделения (филиала, отдела, сектора) библиотеки (ЦБС).

***Примечание:***

Практические задания (пп.15-20) студентам целесообразно выполнять на материале доступных им библиотечно-информационных учреждений, что позволит макси-

мально индивидуализировать самостоятельную работу по курсу. Эти задания послужат базой для успешного освоения обучающимися основного практикума (20 акад.ч.)

#### **4. ПРИМЕРНАЯ ТЕМАТИКА РЕФЕРАТОВ, КУРСОВЫХ И ДИПЛОМНЫХ РАБОТ**

1. Актуальные проблемы экономики библиотечной деятельности. (Аналитический обзор публикаций профессиональной печати).

2. Библиотека как хозяйствующий субъект. (Может быть теоретический подход, но с привлечением иллюстративного материала из библиотечной практики).

3. Микроэкономические аспекты функционирования библиотеки в условиях рыночных отношений. (На примере конкретной библиотеки (библиотечной системы) или ее структурного подразделения).

4. Современные проблемы и перспективы реализации инициативной экономической деятельности в практике библиотеки. (С анализом фактических данных).

5. Правовое обеспечение дополнительной платной деятельности библиотеки. (На конкретном материале).

6. Социально-экономические аспекты развития дополнительной платной деятельности библиотеки.

7. Хозяйственно-договорные отношения в библиотечно-информационной сфере. (С привлечением практического опыта).

8. Управление дополнительной платной деятельностью библиотеки. (Методологический и прикладной аспекты).

9. Перспективные формы дополнительного платного обслуживания пользователей библиотеки. (На опыте конкретной деятельности).

10.Сверхнормативные платные услуги как составная часть сервисного комплекса современной библиотеки. (С привлечением практического материала).

11.Маркетинговый подход к моделированию номенклатуры дополнительных платных услуг/продукции библиотеки. (С использованием конкретного опыта).

**12.**Ценовая политика (ценовой маркетинг) в контексте управления внебюджетными ресурсами библиотеки. (Теоретико-практический подход).

**13.**Библиотека как объект и субъект благотворительности. (Методологические и методические аспекты).

**14.**Благотворительное ресурсное обеспечение библиотечно-информационной деятельности. (Отечественная и зарубежная практика профильного фандрейзинга).

**15.**Организационно-экономические аспекты управления персоналом библиотеки. (На конкретном опыте).

**16.**Современные подходы к оценке социально-экономической эффективности библиотечной работы. (Сравнительный анализ теоретических концепций и используемых в практике работы конкретных библиотек показателей эффективности).

**17.**Комплексный подход к определению степени эффективности и оценке качества деятельности отдельных структурных подразделений библиотеки. (На примере конкретного участка библиотечной работы или определенного направления обслуживания пользователей).

***Примечание:***

*1. Студенты могут также самостоятельно сформулировать тему работы, исходя из проблематики курса, профессиональных интересов и имеющегося в их распоряжении материала. Наиболее подготовленным студентам целесообразно выполнять работы по заказам конкретных библиотечно-информационных учреждений.*

*2. Определив тему курсовой/дипломной работы, студенту необходимо согласовать ее с будущим научным руководителем из числа преподавателей данного курса. Тема выпускной дипломной (квалификационной) работы утверждается по представлению педагога на заседании профильной кафедры, а затем оформляется соответствующее дипломное задание.*

## **5. ПРИМЕРНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ ДЛЯ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ ПО МАТЕРИАЛУ КУРСА**

- 1.** Основные категории и понятия экономики библиотеки.
- 2.** Сущность библиотечной микроэкономики.
- 3.** Понятие хозяйственного механизма в библиотечно-информационной сфере. Особенности внутривозвращенного механизма современной отечественной библиотеки.
- 4.** Основные принципы финансирования библиотек в Российской Федерации. Источники бюджетного и внебюджетного (альтернативного) финансирования деятельности библиотечно-информационного учреждения.
- 5.** Интеллектуальный итоговый продукт как позитивный результат функционирования библиотеки: услуги и их классификация, библиотечно-информационная продукция.
- 6.** Экономические отношения в процессе производства (воспроизводства) и реализации итоговых продуктов деятельности библиотеки.
- 7.** Экономико-правовые основы функционирования российской библиотеки в условиях рыночной экономики: система федерального, регионального и местного (муниципального) правового регулирования.
- 8.** Внутренняя нормативная документация как правовая база хозяйственно-экономической деятельности библиотеки.
- 9.** Инициативная экономическая деятельность современной библиотеки: особенности организации, варианты, перспективные направления развития.
- 10.** Методологические подходы к определению критериев бесплатности и платности библиотечно-информационного обслуживания пользователей.
- 11.** Дополнительная платная деятельность библиотеки: принцип постановки, формы, виды; моделирование номенклатуры
- 12.** Организационно-правовые (договорные) взаимоотношения библиотеки с пользователями и партнерами.
- 13.** Ценообразование (формирование цен) на платные услуги/продукцию библиотеки.



14. Комплексная система экономическо-правовой защиты библиотечного фонда: превентивные, регулирующие-воспитывающие и компенсационные меры.

15. Возможные формы благотворительного ресурсного обеспечения библиотечно-информационной деятельности.

16. Организация оплаты труда библиотечного персонала, современные формы его экономического стимулирования.

17. Экономический анализ деятельности библиотеки: сущность, значение, методика проведения.

18. Основные виды эффективности библиотечных процессов: функциональная, экономическая, социальная.

19. Современные критерии социально-экономической эффективности работы библиотеки. Проблемы комплексной оценки деятельности библиотеки.

20. Управление качеством (менеджмент качества) библиотечной деятельности как экономическая проблема: общие методологические подходы, факторы обеспечения качества, необходимость выработки нормативных требований.

### III. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ЧАСОВ КУРСА ПО ТЕМАМ И ВИДАМ РАБОТ

Наименование разделов/тем	Всего часов	в том числе:			
		лек-ции	семина-ры	практиче-ских заня-тия	Самостоятельная работа
<i>I</i>	<i>II</i>	<i>III</i>	<i>IV</i>	<i>V</i>	<i>VI</i>
<b>Введение</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>
Раздел I. <b>МИКРОЭКОНОМИЧЕСКИЙ ПОДХОД К СОВРЕМЕННОЙ БИБЛИОТЕКЕ</b>	<b>88</b>				
<i>Тема 1. Экономические отношения в сфере библиотечно-информационной деятельности</i>	20	10	0	0	10
		<b>30</b>	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>44</b>

<i>Тема 2.</i> Теоретико-прикладные основы библиотечной микроэкономики	28	10	4		
	20	4		0	14
<i>Тема 3.</i> Экономические показатели библиотечной работы	20	6	4		
			4	20	
<i>Тема 4.</i> Финансовое обеспечение функционирования библиотеки					10
					10
<b>Раздел II.</b> <b>ПРАВОВОЕ обеспечение ЭКОНОМИЧЕСКОЙ АКТИВНОСТИ РОССИЙСКОЙ БИБЛИОТЕКИ</b>	<b>124</b>				
		46	16	0	62
<i>Тема 5.</i> Библиотека в развивающейся системе правовых отношений	24				
		12	0	0	12
<i>Тема 6.</i> Юридическая база организационно-экономических аспектов деятельности библиотеки	44				
		16	6	0	22
<i>Тема 7.</i> Внутренняя нормативная документация как регулятор экономической активности библиотеки	28	10	4	0	14
<i>Тема 8.</i> Хозяйственно-договорные отношения в библиотеке	28	8	6	0	14
<b>Раздел III.</b> <b>МЕНЕДЖМЕНТ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦИАЛА БИБЛИОТЕКИ</b>	<b>200</b>	<b>58</b>	<b>24</b>	<b>18</b>	<b>100</b>
			6	0	16
<i>Тема 9.</i> Инициативная хозяйственно-экономическая деятельность библиотеки	32	10		4	
			6	4	20
<i>Тема 10.</i> Сверхнормативные услуги и обслуживание в библиотеке	40	10		0	
			0		10

<i>Тема 11. Ценообразование итоговых продуктов библиотечно-информационной деятельности</i>	20	6		0	
<i>Тема 12. Комплексная система экономической защиты библиотечного фонда</i>	20	6	4	6	10
<i>Тема 13. Благотворительная ресурсная поддержка библиотечно-информационной деятельности</i>	28	10	4	4	14
<i>Тема 14. Экономические методы управления персоналом библиотеки</i>		10	0		
<i>Тема 15. Экономический анализ ресурсной базы библиотеки. Оценка эффективности и управление качеством работы библиотечно-информационного учреждения</i>	32				16
	28	6	4		14
<b>В с е г о по курсу:</b>	<b>416</b>	<b>136</b>	<b>52</b>	<b>20</b>	<b>208</b>

#### **IV. ФОРМЫ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ**

Зачет, итоговый экзамен и контрольная работа (на заочном отделении), а также промежуточное тестирование, деловые игры и решение ситуационных задач

#### **V. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ КУРСА**

##### *Рекомендательный список литературы (основная)*

1. *Клюев В. К.* Управленческая экономика российской библиотеки. – М.: ФАИР, 2007. – 384 с.
2. *Клюев В.К.* Библиотечная микроэкономика (методология, менеджмент, маркетинг, дидактика) // Библиотековедение. - 2000. - № 1. - С. 28-35.

3. *Клюев В.К.* Дополнительное ресурсное обеспечение библиотеки // Библиогр.-2000. - № 5.-С. 75-77.
4. *Клюев В.К.* Дополнительные платные услуги библиотеки: ценовой аспект //Библиогр. - 2001. - № 4. - С. 29-37.
5. *Клюев В.К.* Правовое обеспечение работы современной российской библиотеки: Учеб. пособие / М-во культуры РФ; Моск. гос. ун-т. культуры и искусств. – М., 2003. – 140 с.
6. *Клюев В.К.* Хозяйственная практика библиотеки: комплексный подход //Библиогр. - 2003. - № 2. - С. 17-23.
7. *Клюев В.К.* Экономический анализ в системе библиотечного менеджмента // Независимый библ. адвокат. – 2008. - № 1. – С. 52-54.
8. *Клюев В.К., Аббакумова Н.П.* Организационно-правовая регламентация экономического стимулирования трудовой активности библиотечных специалистов // Библиотека и закон: Справ. Вып. 23. - М.: Либерей-Бибинформ, 2007. -С. 89-184.
9. *Клюев В.К., Суворова В.М.* Библиотека в системе хозяйственно-договорных правоотношений // Библиотека и закон: Справ. Вып. 11. - М.: Либерей, 2001. -С. 338-368.
10. *Клюев В.К., Суворова В.М.* Благотворительная ресурсная поддержка библиотеки. (Методология и методика привлечения библиотекой ресурсной помощи): Науч.-практ. пособие. – М., 2002. – 80 с.
11. *Кожевникова Л.А.* Экономика библиотечной деятельности: Учебник . – 2-е изд., доп. - Новосибирск, 2005.- 200 с.
12. *Коллегаева С.Д.* Платная деятельность библиотеки как объект управления //Информ. бюл. Рос. библ. ассоциации. - 2003. - №24. - С. 65-67.
13. *Коллегаева С.Д.* Экономизация отечественной библиотечной науки и практики // Библиотечное дело - XXI век: Науч. - практ. сб. Вып. 4: «Рос. библ. ежегодник» / Рос. гос. б-ка. - М.: Пашков дом, 2002. - С. 37-53.
14. *Кушитанина Л.И.* Экономические проблемы деятельности библиотек: терминосистема, показатели, эффективность // Библиотечное дело XXI век: Науч.-практ. сб. Вып. 2 (10) / Рос. гос. б-ка. – М., 2005. – С. 67-78.

15. Менеджмент библиотечно-информационной деятельности: Учебник / В.К. Ключев, Т.Л. Манилова, И.М. Сулова; Под общ. ред. И.М. Суловой. – СПб.: Профессия, 2008.
16. Управление библиотекой: Учеб.-практ. пособие / Науч. ред. А.Н. Ванеев, Ж.С. Шадрина. - СПб.: Профессия, 2002. - С. 35-38, 124-142.
17. *Фенелонов Е.А.* Критерий и показатели экономической эффективности и методика их применения в библиотечном деле: Науч.-практ. пособие / Рос. гос. б-ка. - М.: Пашков дом, 2002. - 106 с.
18. *Фенелонов Е.А.* Методологические основы экономики библиотечного дела как научной дисциплины // Библиотечное дело XXI век: Науч.-практ. сб. Вып. 1 (7) / Рос. гос. б-ка. – М., 2004. – С. 6-15.
19. *Фенелонов Е.А.* Социально-экономический анализ библиотечного дела как объекта управления: Моногр. / Рос. гос. б-ка. – М.: Пашков дом, 2008. – 264 с.

#### ***Рекомендательный список литературы (дополнительная)***

1. Библиотечная энциклопедия / Рос. гос. б-ка. – М.: Пашков дом, 2007. – 1300 с.
2. *Арзуханов А.С.* Эффективность обслуживания в научно-технической библиотеке: Метод. пособие. – М.: Либерей-Бибинформ, 2007. – 144 с.
3. *Ахмадова Ю.А.* Система менеджмента качества библиотеки: Учеб.-практ. пособие / Науч. ред. В.В. Брежнева. – СПб.: Профессия, 2007. – 264 с.
4. *Басамыгина И.Н.* Микроэкономика библиотечного дела: Науч.-практ. пособие - М.: Либерей-Бибинформ, 2006. – 160 с.
5. *Бурлак Н.И.* Дополнительные (платные) услуги в библиотеке: Опыт РГБ по привлечению внебюджетных средств // Справочник рук. учреждения культуры. – 2005. - № 10. – С. 71-91.
6. *Гнездилов В.И.* Проектное бюджетирование: Опыт Российской государственной библиотеки по организации оперативного управления финансами / Справочник рук. учреждения культуры. – 2007. - № 2. – С. 8-16.
7. *Горшков Ю.А.* Введение в политэкономия библиотечно-информационной деятельности: Моногр. / Рос. гос. б-ка. - М.: Пашков дом, 2004. - 224 с.

8. *Горшков Ю.А.* Политэкономический анализ финансирования библиотечно-информационной деятельности // Библиотечное дело XXI век: Науч.-практ. сб. Вып. 1 (7) / Рос. гос. б-ка. – М., 2004. – С. 30-44.
9. *Горшков Ю.А.* Политэкономическое видение библиотечных услуг // Библиотековедение. - 2000. - № 2. - С. 34-37.
10. *Горшков Ю.А.* Финансирование библиотек как общественно-политическая проблема // Университетская книга. – 2007. - № 1. – С. 52-55.
11. *Дубровина Л.А.* Модернизация библиотек на основе менеджмента качества: Учеб.-метод. пособие. – М., 2004. – 84 с.
12. *Дубровина Л.А., Кочетов А.И.* Руководство по организации самооценки внутрибиблиотечных систем обеспечения качества деятельности и услуг: Метод. пособие. – М.: Либерея, 2004. – 119 с.
13. *Ивлиева Т.Н.* Баланс цены и качества. В поисках внебюджетного финансирования // Библ. дело. – 2005. - № 4. – С. 6-9.
14. *Качалина В.В.* Финансирование библиотечно-информационной деятельности: российский опыт // Библиотечное дело - XXI век: Науч.- практ. сб. Вып.4: «Рос. библ. ежегодник» / Рос. гос. б-ка. - М.: Пашков дом, 2002. - С. 108 - 130.
15. *Качалина В.В.* Экономические проблемы деятельности библиотек России и других стран СНГ // Библиотечное дело XXI век: Науч.-практ. сб. Вып. 2 (10) / Рос. гос. б-ка. – М., 2005. – С. 41-56.
16. *Клюев В.К.* Возможности лизинга в хозяйственной практике библиотеки // Библиотека и закон: Справ. Вып. 9. - М.: Либерея, 2000. - С. 265-278.
17. *Клюев В.К.* Инициативная хозяйственная деятельность современной библиотеки: (социальная обусловленность и организационно-экономические компоненты) // Библиотечное дело - XXI век: Науч.-практ. сб. Вып. 1(7) / Рос. гос. б-ка. - М.: Пашков дом, 2004. - С. 20-30.
18. *Клюев В.К.* Спонсоры, дарители, благодатели... или благотворители?: Практический фандрейзинг в библиотеке // Библ. дело. – 2005. - № 4. – С. 2-5.
19. *Клюев В.К.* Фандрейзинг в условиях библиотеки // Библиогр. – 2000. - № 2. – С. 51-55, 59-62.

20. *Клюев В.К.* Экономические методы мотивации труда персонала: организационно-правовой подход // Независимый библиотечный адвокат. – 2007. - № 4. – С. 30-36.
21. *Клюев В.К., Суворова В.М.* Хозяйственно-договорные отношения в библиотечной сфере: Науч.- практ. пособие / Центр, науч. с.-х. б-ка Россельхозакадемии. - М.: 2001. - 116 с.
22. *Клюев В.К., Ястребова Е.М.* Маркетинговая ориентация библиотечно - информационной деятельности. (Маркетинг в системе управления библиотекой): Учеб. пособие. - 2-е изд., дораб. и доп. / Под общ. ред. В.К. Клюева. - М.: Профиздат; Изд-во МГУКИ, 2002. - 144 с.
23. *Колегаева С.Д.* Ценообразование на платные услуги библиотечно-информационной деятельности: нормативно-правовой аспект // Библиотека и закон: Справ. Вып. 13. - М.: Либерея, 2002. - С. 290-302.
24. *Кук К., Хит Ф., Томпсон Б.* Новые подходы к оценке эффективности работы библиотек // Науч. и техн. б-ки. - 2001. - № 1. - С. 115-121.
25. *Кожевникова Л.А.* Экономика библиотечной деятельности: проблемы организации и методика обучения // Библиотечное дело XXI век: Науч.-практ. сб. Вып. 1 (7) / Рос. гос. б-ка. – М., 2004. – С. 15-20.
26. *Романов П., Базикова А.* Когда финансы поют романсы... // Библиотека. – 2007. - № 4. – С. 56-59.
27. Справочник библиотекаря / Под ред. А.Н. Ванеева, В.А. Минкиной. - СПб.: Профессия, 2005. – 496 с.
28. *Тищенко М.Н.* Библиотека как организатор торгов // Библиотековедение. - 2004. - №2. - С. 33-37.
29. *Фенелонов Е.А.* Социально-экономические нормы в библиотечном деле. (К постановке проблемы) // Библиотечное дело XXI век: Науч.-практ. сб. Вып. 1 (7) / Рос. гос. б-ка. – М., 2004. – С. 45-51.
30. *Шуклина В.П.* Политика ценообразования в области информационной продукции и услуг библиотек // Информ. бюл. Рос. библиот. ассоциации. – 2003.- № 24. – С. 67-70.
31. *Шуклина В.П.* Публичная библиотека в рыночных библиотеках // Справочник рук. учреждения культуры. – 2003. - № 11. – С. 13-21; 2004. - № 1. – С. 8-16.

## 1.5. УПРАВЛЕНИЕ БИБЛИОТЕЧНЫМ ДЕЛОМ

Примерная программа дисциплины «Управление библиотечным делом» федерального компонента цикла специальных дисциплин составлена в соответствии с Государственным образовательным стандартом высшего профессионального образования подготовки по специальности «Библиотечно-информационная деятельность».

### I. ОРГАНИЗАЦИОННО–МЕТОДИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

**Цель курса:** обеспечить студентов профессионально значимыми специальными знаниями, умениями и навыками в области теории и практики отраслевого управления.

**Задачи курса:** раскрыть возможности и перспективы отраслевого управления, обучить методам анализа и планирования библиотечного дела, управления материальными, финансовыми, технологическими и человеческими ресурсами библиотечно-информационной сферы.

**Место курса в профессиональной подготовке выпускника.** Курс является специальной дисциплиной федерального компонента основной образовательной программы специализации «Менеджмент библиотечно-информационной деятельности» (квалификация «Менеджер информационных ресурсов»).

**Требования к уровню освоения содержания курса.** Выпускник должен:

- профессионально представлять проблемы управления библиотечным делом как отрасль информационной, культурно-просветительной и образовательной деятельности;
- усвоить достижения науки управления;
- знать содержание и особенности управленческого процесса;
- представлять структуру управления библиотечным делом и закономерности его развития;
- владеть правовыми основами функционирования отрасли;
- иметь представление о формирующейся в России системе государственно-общественного управления библиотечным делом.



## **2. СОДЕРЖАНИЕ КУРСА**

### **1. Разделы курса**

*Раздел I. Становление и развитие науки управления библиотечно-информационной деятельностью. Формирование законодательных основ управления библиотечным делом.*

*Раздел II. Библиотечное дело как сложная социально-культурная система: закономерности и особенности ее развития.*

*Раздел III. Правовое обеспечение управления библиотечным делом*

*Раздел IV. Теоретические основы управления библиотечным делом*

*Раздел V. Организационные отношения в системе управления библиотечным делом.*

*Раздел VI. Процесс управления библиотечным делом.*

*Раздел VII. Кадры управления библиотечным делом.*

*Раздел VIII. Совершенствование управления библиотечным делом на современном этапе.*

### **2. Темы и краткое содержание курса**

## **ВВЕДЕНИЕ**

Предмет и задачи курса «Управление библиотечным делом», его роль и значение в подготовке высококвалифицированных библиотечно-информационных кадров.

Структура и содержание курса, его взаимосвязь с другими учебными дисциплинами.

Виды и формы учебных занятий, контроля знаний студентов, основные документные и литературные источники.

*Раздел I. СТАНОВЛЕНИЕ И РАЗВИТИЕ НАУКИ УПРАВЛЕНИЯ  
БИБЛИОТЕЧНО-ИНФОРМАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ.  
ФОРМИРОВАНИЕ ЗАКОНОДАТЕЛЬНЫХ ОСНОВ УПРАВЛЕНИЯ  
БИБЛИОТЕЧНЫМ ДЕЛОМ*

***Тема 1. Эволюция взглядов на библиотеку как основа формирования науки управления библиотечным делом***

Теоретические взгляды на библиотеку и библиотечное дело ведущих русских ученых: М.В. Ломоносова, В.Н. Татищева, Л.Б. Хавкиной, Н.А. Рубакина, А.А. Покровского.

Труды В.И. Ленина и Н.К. Крупской освещающие проблемы библиотечного строительства, совершенствования управления библиотечным делом, идеологизации деятельности библиотек.

Теоретические работы О.С. Чубарьяна, И.М. Фрумина, В.В. Серова, А.Н. Ванеева, Н.С. Карташова, В.В. Скворцова, И.М. Сусловой и других библиотековедов, отражающие проблемы социальной роли библиотек в обществе, закономерности развития библиотечного дела, организационные принципы библиотечного строительства, общедоступности и демократизации библиотечных учреждений, их централизации, привлечения к библиотечному строительству населения.

Обогащения науки управления библиотечным делом различными концепциями западных ученых в области менеджмента.

***Тема 2. Формирование законодательства, регулирующего библиотечно-информационную деятельность***

Первые правовые документы в области библиотечного дела: указы Петра I, Екатерины II, постановления царского правительства об открытии публичных библиотек в губерниях и областных городах.

Нормативные акты, направленные на ограничение деятельности библиотек, постановку ее под контроль государственных органов власти: Указ императора «О некоторых переменах и дополнениях в действующих ныне цензурных постановлениях»

(1865), положение «О временных мерах по отношению к открытию и содержанию публичных библиотек и кабинетов для чтения» (1884) и другие.

Развитие библиотечной нормативно-правовой базы в советский период. Декреты Совнаркома РСФСР «Об охране библиотек и книгохранилищ РСФСР» (1918), «О порядке реквизиции библиотек, книжных складов и книг вообще» (1918), «О централизации библиотечного дела в РСФСР» (1920), «О порядке приобретения и распределения заграничной литературы» (1921). Правовые акты, направленные на улучшение государственного руководства библиотечным делом: постановление ЦИКСССР «О библиотечном деле в Союзе ССР» (1934), совнаркома СССР «О развертывании сети школьных библиотек и издании литературы для них» (1936). Совета Министров РСФСР «О мерах по укреплению районных и сельских библиотек» (1951), совета Министров СССР «Об использовании книжных фондов библиотек» (1959).

Значение профильных постановлений ЦК ВКП(б) (1928, 1929) и ЦК КПСС (1959, 1974) для формирования и развития государственной библиотечной политики.

Положение «О библиотечном деле в СССР» (1984), как полномасштабный законодательный акт, определяющий правовые основы работы библиотек и характеризующий их роль и место в социалистическом обществе.

Современный этап законодательного обеспечения деятельности библиотек. Федеральные законы «О библиотечном деле» (1994) и «Об обязательном экземпляре документов» (1994): правовые новеллы, достоинства и перспективы совершенствования.

## ***Раздел II. БИБЛИОТЕЧНОЕ ДЕЛО КАК СЛОЖНАЯ СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНАЯ СИСТЕМА: ЗАКОНОМЕРНОСТИ И ОСОБЕННОСТИ ЕГО РАЗВИТИЯ***

***Тема 3. Структура, основные черты, цели и задачи социально-культурной системы «библиотечное дело».***

Социально-культурная система «библиотечное дело» как совокупность взаимосвязанных, взаимодействующих подсистем и элементов, образующая целостность и обладающая новыми свойствами по отношению к ее составляющим.

Характеристика системы «библиотечное дело» и ее подсистем: сети библиотек, комплектования библиотечных фондов, организации библиотечного обслуживания, научно-методического обеспечения деятельности библиотек, подготовки и переподготовки библиотечных кадров.

Цели и задачи системы «библиотечное дело» и ее подсистем.

Влияние на систему «библиотечное дело» внешней среды: политики, экономики, научно-технического прогресса, социально-культурных процессов, международных связей.

Управленческая деятельность как средство, обеспечивающее слаженную, согласованную работу системы «библиотечное дело» и ее подсистем, эффективное решение стоящих перед отраслью задач.

#### **Тема 4. Закономерности и особенности развития библиотечного дела как системы**

Характеристика законов развития библиотечного дела: закона взаимодействия библиотек; закона максимизации эффекта социального использования информации, сконцентрированной в системе «библиотечное дело»; закона диалектического единства национально-государственного и интернационального в библиотечном деле; закона приоритетности индивидуального подхода в библиотечном обслуживании; закона связи библиотечного дела с социально-экономическими, политическими и культурными условиями жизни общества; закона соответствия библиотечного фонда запросам и интересам пользователей; закона пропорционального развития всех подсистем библиотечного дела.

Особенности развития библиотечного дела: тесная связь библиотек с местным сообществом; зависимость библиотечного обслуживания от уровня развития культуры, духовных и информационных запросов граждан; широкое участие в реализации библиотечных проектов общественности.

Учет закономерностей и особенностей развития библиотечного дела в управленческой деятельности как средство достижения эффективности его функционирования.

### *Раздел III. ПРАВОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ БИБЛИОТЕЧНЫМ ДЕЛОМ*

#### **Тема 5. Источники правовой регламентации библиотечно-информационной деятельности в Российской Федерации**

Конституция Российской Федерации, законы «Основы законодательства Российской Федерации о культуре», «О библиотечном деле», «Об обязательном экземпляре документов», другие законодательные, подзаконные и частные нормативные акты, распространяющиеся на библиотечно-информационную деятельность.

Региональные библиотечные законы и подзаконные акты, территориальные (муниципальные) и ведомственно-отраслевые нормативные материалы.

Характеристика основных законов Российской Федерации как основополагающих документов, обеспечивающих конституционные права граждан на свободное получение информации и доступ к культурным ценностям, определяющих основы государственной политики в области библиотечного дела, регулирующих вопросы его организации в соответствии с принципами и нормами международного права.

#### **Тема 6. Правовые основы инициативной хозяйственной деятельности библиотек**

Источники правовой регламентации инициативной хозяйственной деятельности библиотек: Гражданский кодекс Российской Федерации, Законы РФ «Основы законодательства Российской Федерации о культуре», «О библиотечном деле», «О некоммерческих организациях», «Об информации, информационных технологиях и о защите информации», «О защите прав потребителей» и др., а также «Положение об основах хозяйственной деятельности и финансирования организаций культуры и искусства».

Использование правовых норм инициативной хозяйственной деятельности в практической работе библиотек.

## **Тема 7. Нормативное обеспечение деятельности библиотек на общественно-профессиональном уровне**

Общественно-профессиональные акты, принятые организациями профессионального сообщества: ЮНЕСКО, ИФЛА, Российской библиотечной ассоциацией и определяющие социальные нормы, права и обязанности в области библиотечно-информационной деятельности: Манифесты ЮНЕСКО «О публичной библиотеке», Манифесты ИФЛА «О школьной библиотеке», «Об Интернете», «Модельный библиотечный кодекс для государств - участников СНГ», «Манифест о российской публичной библиотеке», «Кодекс профессиональной этики российского библиотекаря», «Модельный стандарт деятельности публичной библиотеки» и другие. Использование указанных документов в практической работе.

## **Раздел IV. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ БИБЛИОТЕЧНЫМ ДЕЛОМ**

### **Тема 8. Содержание и структура науки управления**

Наука управления как отрасль общественной науки, в задачи которой входят выработка и теоретическая систематизация знаний об управлении обществом, различными отраслями материальной и духовной жизни. Цели и задачи науки управления, ее структура.

Разделы науки управления: теория управления; организация построения субъекта и объекта управления; методы формирования управленческого воздействия; процесс управления; научная организация труда в управляющей системе.

Характерные черты научного управления и закономерности управленческой деятельности. Системный, процессный и ситуационный подходы в управленческой деятельности.

Характеристика библиотечного менеджмента как научной дисциплины, изучающей организационные и социальные аспекты управления библиотечной деятельностью.

### **Тема 9. Принципы, функции и формы управленческой деятельности в области библиотечного дела.**

Реорганизация управления отечественным библиотечным делом в связи с изменившимися экономическими, политическими и социальными условиями. Современные принципы управления библиотечным делом: сочетание территориального и отраслевого управления, научность, политический подход, соотносительность управляющей и управляемой систем, делового партнерства, демократизации и децентрализации управления.

Функции управления: организация, планирование, финансирование, координация и регулирование, осуществление внешних связей, подготовка и расстановка кадров, мотивация, учет, анализ, контроль, подготовка законодательных актов и нормативных документов.

Формы управленческой деятельности: издание нормативных актов управления, проведение организационных мероприятий, осуществление материально-технических операций.

## **Раздел V. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ОТНОШЕНИЯ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ БИБЛИОТЕЧНЫМ ДЕЛОМ**

### **Тема 10. Структура управления российским библиотечным делом**

Организационная структура управления как совокупность звеньев, находящихся во взаимосвязи и соподчинении, наделенных определенными правами и ответственностью и выполняющих функции управления.

Органы государственного управления библиотечным делом.

Уровни управления; федеральный (включающий отраслевое управление), региональный (субъектов Российской Федерации), муниципальный (органов местного самоуправления), локальный (администрация библиотеки); их характеристика.

Развитие организационных структур управления в условиях изменений внешней среды, усложнения целей функционирования библиотек. Необходимость конструирования организационных структур управления, которые способствовали бы быстрому реагированию на изменяющиеся условия, адаптации к реальной обстановке и обеспечивали эффективное функционирование библиотечного дела.

### ***Тема 11. Формирование системы государственно-общественного управления библиотечным делом***

Общественные структуры управления библиотечным делом Российской Федерации, их роль и функции. Региональные профессиональные объединения библиотекарей. Отраслевые общественные объединения работников библиотечных учреждений.

Основные задачи, направления деятельности Российской библиотечной ассоциации: участие в разработке программ развития библиотечного дела, организация общественного обсуждения проблем, поддержание инициатив, направленных на развитие отрасли, организация работы по совершенствованию подготовки кадров и повышению их квалификации, содействие улучшению условий труда и быта работников, установлению достойной оплаты труда и пенсионного обеспечения.

Развитие тесного взаимодействия профессионального библиотечного сообщества с государственными и местными органами управления библиотечным делом, объединение творческих усилий общественных и государственных органов управления.

### ***Тема 12. Роль и функции Федеральных органов управления библиотечным делом***

Роль Министерства культуры Российской Федерации в разработке законодательных и нормативных актов, концепции государственной библиотечной политики, федеральных, региональных и международных программ в области библиотечного дела.



Задачи и основные аспекты деятельности смежных федеральных агентств и федеральных служб.

Меры по развитию, сохранению и использованию производственного потенциала отрасли.

Координация межрегиональных, межведомственных и международных библиотечно-информационных связей.

Координация научных исследований в области библиотечного дела. Формирование сети учебных заведений, готовящих библиотечно-информационные кадры, организация подготовки и повышения квалификации библиотечных специалистов.

Деятельность по совершенствованию документоснабжения библиотек, сохранности фондов.

Внедрение достижений науки и техники в практику библиотечной работы. Управление инновационными процессами в сфере библиотечно-информационной деятельности. Методическое обеспечение управления библиотечным делом. Руководство федеральными библиотеками. Оказание консультационной помощи библиотекам всех ведомств и уровней.

### ***Тема 13. Роль и функции региональных органов управления библиотечным делом***

Реализация прав граждан на библиотечное обслуживание, свободный доступ к источникам информации.

Подготовка региональных законодательных и нормативных актов, гарантированное финансирование деятельности центральных региональных библиотек, осуществление руководства ими, координация основных аспектов функционирования библиотек различных ведомств.

Совершенствование комплектования и сохранности библиотечных фондов. Организация подготовки и переподготовки библиотечно-информационных кадров.

**Тема 14. Роль и функции муниципальных органов управления библиотечным делом.**

Развитие и укрепление сети библиотек, внедрение новых информационных технологий, инноваций в сфере библиотечного обслуживания.

Гарантированное финансирование библиотек, организация подбора и расстановки кадров, их переподготовки.

Издание документов, регулирующих деятельность библиотек и обеспечивающих реализацию государственной библиотечной политики.

**Тема 15. Ведомственное управление библиотечно-информационной деятельностью**

Цели и задачи ведомственного управления отраслевыми библиотечными сетями. Обеспечение наиболее полного удовлетворения информационных потребностей отрасли, развитие библиотечных ресурсов и их эффективное использование, проведение единой отраслевой библиотечной политики, расширение межведомственных связей и интеграционных процессов.

Роль центральных библиотек отрасли в управлении библиотечной сетью. Функции библиотечных советов и комиссий, созданных при центральных библиотеках.

Деятельность министерств и ведомств, имеющих библиотечную сеть, по разработке законодательных и нормативно-правовых актов, регламентирующих сотрудничество библиотек.

**Тема 16. Координация и регулирование в системе управления библиотечным делом**

Координация как фактор корректирующих или поддерживающих воздействий на органы регионального управления библиотечным делом, организационно-независимые библиотечные сети для обеспечения согласованных действий в реализации целевых программ или принятых совместно решений.

Координационная деятельность центра по внедрению информационных технологий, реализации программ по совершенствованию комплектования библиотек, сохранности фондов.

Органы координационного управления библиотечным делом как отраслью: Министерство культуры Российской Федерации, межведомственные профильные комиссии и советы при Министерстве, библиотеки - методические центры федерального и регионального значения, библиотечные общества и ассоциации; их права и полномочия, практическая деятельность.

### ***Тема 17. Демократизация управления библиотечным делом***

Развитие демократических принципов и норм в управлении библиотечным делом: расширение гласности и учет общественного мнения; привлечение к программе модернизации библиотечного дела широкого круга ученых, специалистов, практических работников; передача полномочий по управлению библиотечным делом региональным и муниципальным органам власти; повышение роли добровольных профессиональных обществ и ассоциаций; предоставление широких прав администрации библиотек; расширение и развитие международного сотрудничества в области библиотечного дела.

## ***Раздел VI. ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ БИБЛИОТЕЧНЫМ ДЕЛОМ***

### ***Тема 18. Содержание, основные черты и этапы процесса управления библиотечным делом***

Процесс управления как совокупность целенаправленных действий руководителя и аппарата управления по организации совместной деятельности людей для достижения поставленной цели. Характерные черты процесса управления: динамичность, устойчивость, непрерывность, цикличность.

Этапы процесса управления библиотечным делом: разработка библиотечной политики; целеполагание; анализ ситуации; выявление проблемы; выработка альтернативных вариантов решения данной проблемы и выбор из них наиболее оптимального;

практическая деятельность по осуществлению принятого решения; контроль за ходом выполнения данного решения; подведение итогов.

Способы осуществления процесса управления: информационно аналитическая, интеллектуальная работа, организационная деятельность.

### **Тема 19. Государственная библиотечная политика и ее роль в управлении библиотечным делом**

Государственная библиотечная политика как совокупность принципов и норм, которыми руководствуется государство в области библиотечной деятельности.

Политический аспект библиотечной политики, предусматривающий обеспечение прав граждан на библиотечное обслуживание, свободный доступ к информации и культурным ценностям.

Организационный аспект библиотечной политики, предусматривающий совершенствование организации библиотечного дела, внедрение достижений науки и научно-технического прогресса.

Основные направления государственной библиотечной политики на современном этапе.

Методы, формы и средства реализации государственной библиотечной политики.

### **Тема 20. Приоритеты государственной политики в области модернизации библиотечного дела**

Информатизация библиотечного дела, реализация программы «Либнет». Формирование российской информационной системы «Books in print», способствующий налаживанию механизма комплектования библиотек в условиях книжного рынка.

Обеспечение безопасности и сохранности библиотечных фондов. «Национальная программа сохранения библиотечных фондов Российской Федерации». Развитие межведомственной кооперации российских библиотек, включение их в мировой информационный обмен.

Развитие системы правовых актов, обеспечивающих функционирование и совершенствование библиотечного дела.

Организация деятельности муниципальных, в т.ч. сельских библиотек в современных условиях.

### **Тема 21. Стратегическое управление как ключевое звено современной системы управления библиотечным делом**

Деятельность органов управления библиотечным делом по разработке стратегических направлений его развития. Программирование развития библиотечного дела на федеральном, региональном и муниципальном уровнях, направленное на достижение стратегических целей государственной библиотечной политики: создание качественной системы информационно-библиотечного обслуживания, включение библиотек в мировую информационную инфраструктуру, развитие и укрепление сети библиотек, внедрение передового зарубежного опыта.

Основные направления раздела «Библиотеки» Федеральной целевой программы «Культура России (2006–2010 г.г.)».

### **Тема 22. Управление экономическими процессами в библиотечном деле**

Особенности применения экономических законов и категорий в библиотечном деле. Новые экономические отношения в библиотечной сфере и их влияние на эффективность библиотечно-информационной деятельности.

Система финансирования библиотечного дела на федеральном, региональном, муниципальном уровнях. Приоритетные цели бюджетного финансирования. Источники внебюджетного финансирования. Использование целевых инвестиций для финансирования программ развития библиотечного дела. Сочетание рационального расходования финансовых средств с наиболее полным удовлетворением пользователей библиотечным обслуживанием.

### **Тема 23. Выработка и реализация решений в процессе управления**

Выработка решения как процесс выбора курса и способа действий из определенного количества альтернатив.

Классификация управленческих решений: по функциональному содержанию: плановые, организационные, координационные, стимулирующие, контрольные. По

сфере действия: экономические, технические, социальные. По срокам: краткосрочные или рассчитанные на длительный период.

Внешние факторы, оказывающие влияние на принятие решений: экономические, социальные, демографические, экологические.

Основные этапы процесса принятия и реализации управленческих решений: определение проблемы, установка целей, разработка нескольких вариантов альтернативных решений, выбор оптимального решения, реализация решения, оценка его результатов.

Организационно-распорядительная деятельность как форма реализации управленческих решений.

#### ***Тема 24. Методы управления библиотечным делом***

Методы управления как совокупность способов и приемов осуществления целенаправленного воздействия на систему в целом или ее подсистемы и элементы для достижения поставленных целей и задач.

Классификация методов управления: организационно-распорядительные, экономические, социально-психологические. Характеристика указанных методов: их содержание, положительные стороны, недостатки.

Эффективность управленческого труда, методы ее оценки. Пути и средства повышения эффективности управленческого труда.

#### ***Тема 25. Методическое обеспечение библиотечно-информационной деятельности***

Методическая деятельность как средство обеспечения оптимального функционирования и развития библиотечного дела.

Основные задачи и направления методической работы: развитие творческой инициативы функциональных библиотечных специалистов и управленческих кадров, консультационная и практическая помощь в освоении новшеств, повышении профессиональных знаний.

Принципы методической работы: научность, рекомендательность, дифференцированный подход, системность, непосредственная связь с библиотеками.

Роль Министерства культуры РФ в организационно-методическом обеспечении деятельности подсистем библиотечного дела, библиотечных учреждений: анализ состояния и развития библиотечного дела, мониторинг изменений в работе подсистем и библиотек, разработка новшеств (способствующих повышению эффективности и качества библиотечно-информационной деятельности), помощь библиотекам в освоении современных информационных технологий, маркетинга и стратегического планирования, работа по повышению квалификации и переподготовки библиотечных кадров.

Использование в методической деятельности информационно-поисковых систем.

Роль Российской библиотечной ассоциации в методическом обеспечении библиотечно-информационной деятельности.

## **Тема 26. Информационное обеспечение управленческой деятельности**

Управленческая информация как совокупность сведений о состоянии управляющей и управляемой систем, внешней среды.

Уровни информации: информация необходимая для оперативного управления; информация, необходимая для решения тактических задач; информация, необходимая для определения и реализации стратегических задач.

Типы информации, используемые в управленческой деятельности: общая, специфическая, стимулирующая, контрольная, распределительная.

Управленческие информационные системы, их структура, предназначение, содержание деятельности.

## **Раздел VI. КАДРЫ УПРАВЛЕНИЯ БИБЛИОТЕЧНЫМ ДЕЛОМ**

### **Тема 27. Кадровая политика в области библиотечного дела**

Изменение кадровой политики в связи с осуществляемыми в стране политическими, экономическими и социальными реформами, с совершенствованием управления библиотечным делом и его модернизацией.

Прогнозирование текущей и перспективной потребности в профильных кадрах, анализ источников ее обеспечения. Заключение договоров с учебными заведениями на подготовку специалистов, разработка и реализация мер по стабилизации трудовых коллективов. Изучение профессиональных, деловых и личных качеств сотрудников, использование их в соответствии со способностями.

Профессиональная ориентация и адаптация кадров, управление их карьерой. Создание системы непрерывного образования кадров, мотивации их труда. Формирование коллективов специалистов, умеющих решать проблемы библиотечного дела на современном уровне.

### **Тема 28. Кадры управления, требования к ним и содержание их труда**

Роль управленческих кадров в повышении эффективности работы библиотечной отрасли в условиях осуществляемых в стране экономических и социальных реформ, развития рыночных отношений. Категории работников аппарата управления: руководители, специалисты, технический персонал.

Линейные и функциональные руководители, их функции.

Особенности организации труда управленческого персонала. Сочетание творческого труда с выполнением технически и методически отработанных процедур. Обеспечение рационального разделения труда, его четкой координации, использование прогрессивных методов работы.

Принцип гуманизации производственных отношений и его реализация в работе с управленческими кадрами.

Требования, предъявляемые к управленческим кадрам: профессионализм, знания, умения, навыки, способности, высокие личностные качества. Профессиональная и психологическая подготовка управленческих кадров. Квалификационная модель библиотечного менеджера. Способы оценки работников управленческого аппарата.

Система повышения квалификации управленческих кадров. Самообразование и самовоспитание (самоменеджмент) работников управленческих структур.



## **Тема 29. Социальная ответственность при принятии управленческих решений. Этика и культура управления**

Социальная ответственность как обязанность каждого человека приносить своей деятельностью пользу обществу. Экономическая, правовая и этическая стороны социальной ответственности у библиотечных специалистов и управленческого персонала.

Этика как совокупность принципов, определяющих нравственные требования и нормы взаимоотношений людей, регулирующих поведение человека во всех сферах общественной жизни: в труде, в быту, в политике.

Три основных подхода для определения этичности тех или иных решений, действий управленческого аппарата: утилитарный, нравственно-правовой, социальной справедливости.

Содержание кодекса этики библиотечного работника Российской Федерации (1999).

Культура управления как составная часть человеческой культуры, как совокупность достижений в организации процесса управления, управленческого труда, использования достижений научно-технического процесса.

Содержание и основные элементы культуры управления: культура работников управления, культура процессов управления, культура условий труда, культура документации.

Основные направления обеспечения культуры управления и ее элементов.

## **Раздел VII. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ БИБЛИОТЕЧНЫМ ДЕЛОМ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ**

### **Тема 30. Основные направления совершенствования управления библиотечным делом в современных условиях**

Совершенствование управления библиотечным делом в соответствии с изменяющимися внешними условиями его функционирования, повышением роли библиотек как социально-культурных институтов.

Развитие и совершенствование законодательства и нормативных актов в области библиотечного дела. Демократизация управления, формирование системы государственно–общественного управления библиотечным делом.

Информатизация библиотечного дела, использование достижений науки управления.

### **3. ПРИМЕРНЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ**

1. Содержание и структура науки управления.
2. Принципы управления библиотечным делом.
3. Функции управления библиотечным делом.
4. Чем характеризуется внутренняя среда системы библиотечного дела?
5. Особенности и функциональные области внешней среды системы библиотечное дело.
6. Правовые основы управления библиотечным делом.
7. Международные акты, регулирующие библиотечно-информационную деятельность.
8. Уровни государственного управления библиотечным делом.
9. Функции и задачи ведомственного управления библиотечным делом.
10. Роль библиотечных обществ и ассоциаций в управлении библиотечным делом.
11. Какова связь между координацией и регулированием в библиотечном деле?
12. Основные этапы процесса управления.
13. Основные направления государственной библиотечной политики.
14. От каких факторов зависит формирование цели управления.
15. Основные этапы процесса принятия и реализации управленческих решений.
16. Система методического обеспечения библиотечно-информационной деятельности.

17. Роль информационно-управленческой системы в эффективности управленческой деятельности.

18. Система финансирования библиотечного дела. Источники внебюджетного финансирования библиотечной деятельности.

19. Требования, предъявляемые к управленческим кадрам

21. Назовите основные виды инновационных процессов в библиотечном деле.

#### **4. ПРИМЕРНАЯ ТЕМАТИКА РЕФЕРАТОВ И КУРСОВЫХ РАБОТ**

1. Законодательное регулирование библиотечно-информационной деятельности.

2. Демократизация управления библиотечным делом в Российской Федерации.

3. Формирование системы государственно-общественного управления библиотечным делом Российской Федерации.

4. Политика модернизации библиотечного дела на современном этапе.

5. Информатизация библиотечного дела. Включение российских библиотек в мировой информационный обмен.

6. Управления инновационными процессами в библиотечном деле.

7. Стратегическое управление библиотечным делом. Разработка проектов и программ модернизации библиотечного дела

8. Основные направления совершенствования управления библиотечным делом на современном этапе.

9. Управление человеческими ресурсами в библиотечной отрасли.

10. Роль библиотечных обществ и ассоциации в повышении квалификации кадров.

11. Сотрудничество библиотек с другими научно-информационными и культурными учреждениями.

12. Основные принципы и источники финансирования библиотечного дела Российской Федерации.

13. Библиотека в системе социально-культурного программирования.

14. Методическое обеспечение управления библиотечным делом.

15. Социальная ответственность управленческих кадров и культура управления.

## 5. ПРИМЕРНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ К ЭКЗАМЕНУ ПО КУРСУ

1. Социально-культурная система библиотечное дело. Ее структура, цели и задачи.
2. Закономерности развития библиотечного дела.
3. Основные законы Российской Федерации, регулирующие библиотечно-информационную деятельность
4. Федеральный закон «О библиотечном деле», его содержание и значение для управления библиотечным делом.
5. Особенность регионального законодательства в области библиотечного дела.
6. Международные правовые акты, регулирующие библиотечно-информационную деятельность.
7. Уровни управления библиотечным делом: их характеристика и полномочия.
8. Общественные структуры управления библиотечным делом: их роль и функции.
9. Основные задачи и направления деятельности Российской библиотечной ассоциации.
10. Основные направления модернизации библиотечного дела Российской Федерации.
11. Современные принципы управления библиотечным делом: их содержание.
12. Государственная библиотечная политика, ее основные направления.
13. Функции управления библиотечным делом.
14. Методы управления библиотечным делом: их классификация и характеристика.
15. Управленческая информационная система: ее назначение, структурирование, функционирование.
16. Квалификационные и личные качества, предъявляемые к управленческим кадрам.
17. Социальная ответственность управленческих кадров.
18. Содержание и основные элементы культуры управления.
19. Процесс управления библиотечным делом, его основные этапы.
20. Формы управленческой деятельности: их содержание и назначение.

21. Решения в процессе управления: их классификация, этапы принятия и реализации управленческих решений.

22. Кадровая политика в библиотечном деле, ее основные направления.

23. Ведомственное управление библиотечным делом, его особенности и содержание.

24. Основные направления совершенствования управления библиотечным делом на современном этапе.

25. Стратегическое управление библиотечным делом. Программирование в области библиотечного дела. Характеристика программ развития и модернизации библиотечного дела.

26. Система финансирования библиотечного дела. Источники внебюджетного финансирования библиотечной деятельности.

27. Новые экономические отношения в библиотечной сфере и их влияние на эффективность библиотечно-информационной деятельности.

### III. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ЧАСОВ ПО ТЕМАМ И ВИДАМ РАБОТ

Наименование разделов/тем	Всего часов	В том числе			Самостоятельная работа
		Лекции	Семинары	Практические занятия	
<i>I</i>	<i>II</i>	<i>III</i>	<i>IV</i>	<i>V</i>	<i>VI</i>
Введение	2	2			2
<b>РАЗДЕЛ I. Становление и развитие науки управления библиотечно-информационной деятельностью. Формирование законодательных основ управления библиотечным делом</b>	20	6	4		10
<i>Тема 1.</i> Эволюция взглядов на библиотеку как основа формирования науки управления библиотечным делом	8	2	2		4
<i>Тема 2.</i> Формирование законодательства, регулирующего библиотечно-информационную деятельность	12	4	2		6
<b>РАЗДЕЛ II. Библиотечное дело как сложная социально-культурная система: закономерности и особенности развития</b>	20	4	4		10
<i>Тема 3.</i> Структура, основные черты, цели и задачи социально-культурной системы «библиотечное дело».	12	2	2	2	6

<i>Тема 4. Закономерности и особенности развития библиотечного дела как системы</i>	8	2	2	2	4
<b>РАЗДЕЛ III. Правовое обеспечение управления библиотечным делом</b>	40	8	10	2	20
<i>Тема 5. Источники правовой регламентации библиотечно-информационной деятельности в Российской Федерации</i>	16	4	4		8
<i>Тема 6. Правовые основы инициативной хозяйственной деятельности библиотек</i>	12	2	2	2	6
<i>Тема 7. Нормативное обеспечение деятельности библиотек на общественно-профессиональном уровне</i>	12	2	4		6
<b>РАЗДЕЛ IV. Теоретические основы управления библиотечным делом</b>	24	6	6		12
<i>Тема 8. Содержание и структура науки управления</i>	8	2	2		4
<i>Тема 9. Принципы, функции и формы управленческой деятельности в области библиотечного дела</i>	16	4	4		8
<b>РАЗДЕЛ V. Организационные отношения в системе управления библиотечным делом</b>	88	12	10	22	44
<i>Тема 10. Структура управления российским библиотечным делом</i>	12	2	2	2	6
<i>Тема 11. Формирование системы государственно-общественного управления библиотечным делом</i>	12	2	2	2	6
<i>Тема 12. Роль и функции федеральных органов управления библиотечным делом.</i>	12				6
<i>Тема 13. Роль и функции региональных органов управления библиотечным делом.</i>	12			6	6
<i>Тема 14. Роль и функции муниципальных органов управления библиотечным делом.</i>	12		2		6
<i>Тема 15. Ведомственное управление библиотечно-информационной деятельностью</i>	8	2	2	6	4
<i>Тема 16. Координация и регулирование в системе управления библиотечным делом</i>	8	2	2		4
<i>Тема 17. Демократизация управления библиотечным делом</i>	12	4			6

<b>РАЗДЕЛ VI. Процесс управления библиотечным делом</b>	116	28	20	10	58
<i>Тема 18. Содержание, основные черты и этапы процесса управления библиотечным делом</i>	8	4	4	2	8
<i>Тема 19. Государственная библиотечная политика и ее роль в управлении библиотечным делом</i>	16	6	2	2	10
<i>Тема 20. Приоритеты государственной политики в области модернизации библиотечного дела</i>	16	2	2		6
<i>Тема 21. Стратегическое управление как ключевое звено современной системы управления библиотечным делом</i>	12	2	2		6
<i>Тема 22. Управление экономическими процессами в библиотечном деле</i>	20	2	2		6
<i>Тема 23. Выработка и реализация решений в процессе управления</i>	12	2			4
<i>Тема 24. Методы управления библиотечным делом</i>	12				
<i>Тема 25. Методическое обеспечение деятельности библиотек</i>	12				
<i>Тема 26. Информационное обеспечение управленческой деятельности</i>	8				
<b>РАЗДЕЛ VII. Кадры управления библиотечным делом</b>	36	8	6	4	18
<i>Тема 27. Кадровая политика в области библиотечного дела</i>	12	4	2	2	6
<i>Тема 28. Кадры управления, требования к ним и содержание их труда</i>	12	2	2	2	6
<i>Тема 29. Социальная ответственность при принятии управленческих решений. Этика и культура управления</i>	12	2	2		6
<b>РАЗДЕЛ VIII. Совершенствование управления библиотечным делом на современном этапе</b>	12	2	4		6
<i>Тема 30. Основные направления совершенствования управления библиотечным делом в современных условиях</i>	12	2	4		6
<b>ВСЕГО ПО КУРСУ:</b>	360	76	64	40	180

**IV. ФОРМЫ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ**  
**ЗАЧЕТ И ИТОГОВЫЙ ЭКЗАМЕН, А ТАКЖЕ ПРОМЕЖУТОЧНОЕ**  
**ТЕСТИРОВАНИЕ, ДЕЛОВЫЕ ИГРЫ И РЕШЕНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ**  
**ЗАДАЧ**

**V. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ КУРСА**

**1. Рекомендуемая литература (основная)**

1. Управление библиотечным делом: системный подход: Учеб. пособие. – М.: Либеря-Бибинформ, 2008.
2. Библиотека и закон: Справ. Док., комментарии, консультации, юр. советы на каждый день. – Вып. I. – .
3. Информационно-библиотечная сфера: Междунар. акты и рек.: Сб.: Либеря, 2001. – 270 с.
4. *Бойкова О.Ф.* Правовое регулирование библиотечно-информационной деятельности: Науч.-практ. пособие. – М.: Либеря-Бибинформ, 2006. – 480 с.
5. *Бойкова О.Ф.* Правовое регулирование деятельности муниципальных библиотек: Науч.-практ. пособие. – М.: Либеря-Бибинформ, 2008. – 288 с.
6. *Ванеев А.Н.* Методическое обеспечение библиотечной деятельности: Учеб. пособие. – М.: Профиздат, 2000. – 144 с.
7. *Карташов Н.С., Скворцов В.В.* Общее библиотековедение: Учебник: В 2 ч. – Ч.1. М.: Изд-во Моск. гос. ун-т культуры, 1996. – 88 с., Ч. 2. – М.: Изд-во Моск. гос. ун-т культуры, 1997. – 256 с.
8. *Клюев В.К.* Правовая основа деятельности библиотеки: Учеб.-практ. пособие / М-во культуры РФ, Моск. гос. ун-т культуры и искусств; Междунар. Акад. Информатизации. Отд-ние библиотековедения. – М.: Профиздат. – 2002. – 96 с.
9. *Клюев В.К.* Правовое обеспечение работы современной российской библиотеки: Учеб. пособие / М-во культуры РФ. Моск. гос. ун-т культуры и искусств. – М.: Изд-во Моск. гос. ун-т культуры и искусств, 2003. – 140 с.



10. *Клюев В.В.* Формирование общественных структур управления библиотечным делом Российской Федерации: Лекция / Моск. гос. ун-т культуры. – М., 1992. – 48 с.
11. *Кузьмин Е.И.* Библиотечная Россия на рубеже тысячелетий: Государственная политика и управление библиотечным делом: смена парадигмы. – М.: Либерия, 1999. – 224 с.
12. Менеджмент библиотечно-информационной деятельности: Учебник / В.К. Клюев, Т.Л. Манилова, И.М. Сулова; Под общ. ред. И.М. Суловой. – СПб.: Профессия, 2008.
13. *Пашин А.И.* Библиотека как социально-культурная система: вопросы управления: Учеб.-метод. пособие. – М.: Либерия-Бибинформ, 2005. – 96 с.
14. Региональная библиотечная политика в условиях административной реформы: Сб. материалов / Науч. Ред. Ю.А. Гриханов. – М., 2005. – 216 с.
15. Управление библиотечным делом: Учеб.-практ. материалы по курсу / Моск. гос. ун-т культуры и искусств; Сост. А.И. Пашин. – М., – 2001. – 66 с.
16. *Фирсов В.Ф.* Государственное законодательное регулирование деятельности библиотек: Моногр. / Рос. нац. б-ка. – СПб., - 2000. – 256 с.

## **2. Рекомендуемая литература (дополнительная)**

1. Библиотечная энциклопедия / Рос. гос. б-ка. – М.: Пашков дом, 2007. – 1300 с.
2. *Абрамов К.И.* Библиотечное дело России на пороге XXI века. // Библиотечное дело на пороге XXI века: Тез. докл. и сообщение междунар. науч. конф. Москва, 15–16 апреля 1998 г. – Ч.1 – М., 1998. – С.11-15.
3. *Ванеев А.Н.* Библиотечное дело: Теория. Методика. Практика: Сб. тр. – СПб.: Профессия, 2004. – 368 с.
4. *Зайцев В.Н.* Авторитет и престиж РБА в ее делах и проектах. // Библиотека. – 1998. - № 12. – С. 50-53.
5. *Карташов Н.С.* Территориальное библиотечное управление. // Науч. и техн. б-ки. - 2003. - № 12. – С. 5–26.
6. *Карташов Н.С.* Основные направления и объекты анализа системы библиотечного управления // Науч.-техн. б-ки. – 2002. - №7. – С. 16-28.

7. *Карташов Н.С.* Межведомственная координация – путь к эффективному управлению // Науч. и техн. б-ки. – 2001. - № 12. – С. 4-17.
8. *Клюев В.К.* Управленческая экономика российской библиотеки. – М.: ФАИР, 2007. – 384 с.
9. *Кузьмин Е.И.* Государственная библиотечная политика России: итоги и перспективы // Науч. и техн. б-ки. – 2003. - № 1. – С. 66-81.
10. *Кузьмин Е.И.* Государственная информационная политика и библиотеки: к проблеме взаимодействия. // Науч. и техн. б-ки. – 2001. - № 1. – С. 27-46.
11. *Кузьмин Е.И., Манилова Т.Л.* Библиотечная политика // Науч. и техн. б-ки-2004. - № 1. – С. 56-61.
12. *Пашин А.И.* Из истории библиотечного законодательства России. // Библиотековедение. – 2003. - № 6. – С. 94-100.
13. *Пашин А.И.* Уровни, функции и методы управленческой деятельности// Библиотека. – 1998. - № 5. – С. 26-28.
14. *Сулова И.М.* Стратегическое управление библиотекой. – М.: МЦБС, 2008. – 254 с.
15. *Фенелонов Е.А.* Критерий и показатели экономической эффективности и методика их применения в библиотечном деле: Науч.-практ. пособие / Рос. гос. б-ка. – М.: Пашков дом, 2002. – 106 с.
16. *Фенелонов Е.А.* Социально-экономический анализ библиотечного дела как объекта управления: Моногр. / Рос. гос. б-ка. – М.: Пашков дом, 2008. – 264 с.
17. *Фрумин И.М.* Библиотечное дело: организация и управление: Учебник. – М.: Книга, 1980. – С. 179–210.
18. *Фонотов Г.П.* Библиотеки – общество - Россия. Исследование социокультурной среды. – М.: Либерия, 2002. – 212 с.

## 1.6. ИННОВАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКАЯ РАБОТА БИБЛИОТЕКИ

Примерная программа дисциплины «Инновационно-методическая работа библиотеки» федерального компонента цикла специальных дисциплин составлена в соответствии с Государственным образовательным стандартом высшего профессионального образования второго поколения по специальности «Библиотечно-информационная деятельность».

### I. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

**Цель курса** – познакомить (в соответствии с проблемно-хронологическим принципом изложения) с историей зарождения и становления методических служб библиотек России, категориальным аппаратом дисциплины, концептуальными основами методической деятельности, современными требованиями к организации и направлениям работ инновационно-методических служб в библиотечно-информационной сфере.

**Задачи курса** – показать эволюцию существования методических служб, рассмотреть основные аспекты современных подходов к инновационно-методической деятельности библиотек (с акцентом на инновационные процессы в управлении различными аспектами функционирования библиотеки).

**Место курса в профессиональной подготовке выпускника.** Курс является специальной дисциплиной федерального компонента основной образовательной программы специализации «Менеджмент библиотечно-информационной деятельности» (квалификация «Менеджер библиотечно-информационных ресурсов»).

**Требования к уровню освоения содержания курса.** Выпускник должен знать:

- исторический опыт постановки методической деятельности библиотек;
- современные методологические и теоретические основы научно-методической работы библиотек;
- ключевые направления и функции деятельности библиотечных методических служб;
- технологию проведения профессионального методического мониторинга;

- формы методического консультирования библиотечных специалистов;  
*а также владеть методиками:*
- подготовки и проведения обследования библиотек;
- подготовки и проведения профессиональных методических семинаров;
- составления методических рекомендаций в помощь библиотечно-информационной деятельности.

## **II. СОДЕРЖАНИЕ КУРСА**

### **Введение**

Понятийный аппарат курса. Взаимосвязь курса с другими специальными дисциплинами и дисциплинами специализации «Менеджмент библиотечно-информационной деятельности».

### ***Тема 1. История становления и современное состояние методических служб библиотеки***

Возникновение понятия «методическая работа библиотеки».

Деятельность по продвижению профильных профессиональных методических услуг в дореволюционной России.

Эволюция понятия «методическая работа» в отечественных библиотеках (1917-1991).

Современные аспекты деятельности библиотечных методических служб в России и за рубежом.

### ***Семинар 1.***

### ***Тема 2. Основные направления и функции методической работы в условиях библиотеки***

Характеристика системы методического обеспечения библиотечно-информационной деятельности: цели, задачи, основные направления (методический мониторинг, консультационно-методическая помощь, повышение квалификации и переподготовка библиотечных кадров и др.).

Базовые функции методической работы: информационная, педагогическая, научно-исследовательская, организационная.

Использование в профессиональной методической деятельности результатов маркетинговых исследований.

Перспективные тенденции в деятельности методических служб российских библиотек.

## ***Семинар 2.***

### ***Практическое занятие 1.***

#### ***Тема 3. Сущность и задачи методического мониторинга работы библиотек***

Обследование деятельности библиотек: цели, виды, применяемые методы исследований. Создание информационно-поисковых систем методического мониторинга.

Аналитическая деятельность библиотек - методических центров различного уровня.

### ***Практическое занятие 2. Составление плана обследования библиотеки.***

#### ***Тема 4. Консультационно-методическая помощь библиотекам***

Основные принципы (актуальность тематики, рекомендательность, дифференцированный подход, конкретность, доступность изложения) и формы оказания (практический показ, подготовка, издание и распространение методических изданий) консультационно-методической помощи библиотекам.

Виды профессиональных методических изданий: методические пособия, инструктивно-методические пособия, методические рекомендации, учебно-методические пособия, информационные пособия.

Современные библиотечные методические службы как центры управленческого консультирования.

***Практическое занятие 3.*** Рецензирование методического пособия, актуального для современной библиотечно-информационной практики.

### **Тема 5. Методическое обеспечение инновационной деятельности библиотек**

Понятия «новшество», «нововведение», «инновация», «инновационная деятельность»; их сходство и различия.

Сущность библиотечной инновационной деятельности. Основные этапы инновационного процесса (выявление и информирование, оценка и отбор, экспериментальная проверка, обучение, внедрение и освоение), их методическое обеспечение.

Управление инновациями в библиотеках.

### **Семинар 3.**

### **Тема 6. Переподготовка и повышение квалификации библиотечных кадров.**

Цели и задачи системы повышения квалификации и переподготовки библиотечных кадров.

Организация и основные формы повышения квалификации (вузы, курсы, семинары, тренинги, стажировки, анализ конкретных ситуаций, совещания и др.).

Процесс самообразования библиотечных специалистов, роль методических служб в его эффективном обеспечении.

## **III. ПРИМЕРНЫЙ КРАТКИЙ ПЕРЕЧЕНЬ КОНТРОЛЬНЫХ ВОПРОСОВ ПО КУРСУ**

1. История возникновения методических служб в библиотеках России.
2. Современное состояние и правовое регулирование деятельности методических служб библиотеки в России и за рубежом.
3. Функции профессиональной методической деятельности.
4. Методический мониторинг и методика его проведения в библиотеке.
5. Повышение квалификации персонала библиотек: основные формы и виды.
6. Консультационно-методическая помощь как направление профессиональной методической деятельности.
7. Виды методических изданий библиотек.

8. Характеристика понятий «инновация», «инновационная деятельность», «новшество», нововведение», их экстраполяция на библиотечно-информационную практику.
9. Инновационно-методическая деятельность библиотеки.
10. Перспективные концепции в развитии методических служб библиотек России.

#### IV. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ЧАСОВ КУРСА ПО ТЕМАМ И ВИДАМ РАБОТ

Название тем	Всего часов	В том числе:		
		Лекции	Семинары	практические занятия
<i>I</i>	<i>II</i>	<i>III</i>	<i>IV</i>	<i>V</i>
Введение	2	2	-	-
<i>Тема 1.</i> История становления и современное состояние методических служб библиотек	4	2	2	-
<i>Тема 2.</i> Основные направления и функции методической работы в условиях библиотеки	8	4		2
<i>Тема 3.</i> Сущность и задачи методического мониторинга работы библиотек	6	4	-	2
<i>Тема 4.</i> Консультационно-методическая помощь библиотекам	6	4	-	2
<i>Тема 5.</i> Методическое обеспечение инновационной деятельности библиотек	8	6	2	-
<i>Тема 6.</i> Переподготовка и повышение квалификации библиотечных кадров	2	2	-	-
<b>Всего по курсу:</b>	36	24	6	6

*Примечание:* Представлен сокращенный вариант курса, поэтому данная проблематика может рассматриваться в качестве модульной, а объем учебных часов как минимальный.

## **V. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ КУРСА**

### ***1. Рекомендуемая литература (основная)***

1. *Авраева Ю.Б., Очирова Э.С.* Методист библиотеки: формула успеха: Науч. –метод. пособие М.: Либерей-Бибинформ, 2008.
2. *Авраева Ю.Б., Очирова Э.С.* Методическая деятельность библиотек: традиции и инновации // Библиотечное дело – XXI век: науч.-практ. сб. Вып. 2(6) / Рос. гос. б-ка. – М., 2003. \_ С. 272-286.
3. *Ванеев А.Н.* Методическое обеспечение библиотечной деятельности: Учеб. пособие.- М., 2000. – 144 с.
4. *Качанова Е.Ю.* Инновации в библиотеках. – СПб.: Профессия, 2003. – 317 с.
5. Менеджмент библиотечно-информационной деятельности: Учебник / В.К. Ключев, Т.Л. Манилова, И.М. Сулова; Под общ. ред. И.М. Суловой. – СПб.: Профессия, 2008.
6. *Пашин А.И.* Библиотека как социально-культурная система: вопросы управления: Учеб.-метод. пособие. – М.: Либерей-Бибинформ, 2005. – 96 с.
7. *Пашин А.И.* Управление библиотечным делом: системный подход: Учеб. пособие. – М.: Либерей-Бибинформ, 2008.
8. *Ратникова О.А.* Организационно-технологические проблемы взаимодействия инновационной и методической деятельности // Библиотечное дело – XXI век: Науч.-практ. сб. Вып. 2(6) / Рос. гос. б-ка. – М.: Пашков дом, 2003. - С. 286- 300.
9. *Сулова И.М.* Стратегическое управление библиотекой. – М.: МЦБС, 2008. – 254 с.
10. *Фирсов В.Р.* Научно-методическая деятельность РНБ // Библиотека. – 2007. - № 6. – С. 35-39.
11. *Чуприна Н.Т.* Универсальная библиотека: инновационная деятельность в профессиональной практике: Науч.-практ. пособие. – М.: Либерей-Бибинформ, 2004. – 120 с.

### ***2. Рекомендуемая литература (дополнительная)***

1. Библиотечная энциклопедия / Рос. гос. б-ка. – М.: Пашков дом, 2007. – 1300 с.
2. *Авраева Ю.Б.* Сага о методистах, или «О бедном методисте замолвите слово»: (Мысли вслух о наболевшем) // Науч. И техн. б-ки. – 2002. - № 5. – С. 32-37.



3. *Авраева Ю.Б.* Талант быть методистом // Библиотека. – 2002. - № 4. – С. 70-71.
4. *Бачалдин Б.Н., Инькова Л.М.* Менеджмент в научно-методической работе: В помощь библиотекарю / Рос. гос. б-ка. – М., 1993. – 256 с.
5. *Бражникова С.А.* Инновации в библиотеках: Теоретические и методические аспекты // Библиогр. – 2003. - № 4. – С. 35-47.
6. *Дубенок Т.Е., Сулова И.М.* Организационное развитие систем правления библиотекой: Учеб. пособие / Моск. гос. ун-т культуры и искусств. – М., 2004. – 66 с.
7. *Качанова Е.Ю.* Классификационный анализ в изучении и управлении инновационной деятельностью библиотек // Науч. и техн.б-ки. - 2002. - № 10. - С. 5-24.
8. *Клюев В.К.* Управленческая экономика российской библиотеки. – М.: ФАИР, 2007. – 384 с.
9. *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.: Профиздат, 2002.- 144с.
10. *Матлина С.Г.* Блеск и нищета библиотечно-библиографической инноватики // Библиогр. – 1999. - № 2. – С. 50-61.
11. *Матлина С.Г.* Дорогостоящее...: Признание о том, что трудно, но интересно стало работать в последнее время: [Дискуссия по проблемам нач.-метод. работы в б-ках] // Библиотека.- 1996.- № 4.- С. 14-15.
12. *Серейчик С.С.* Управление изменениями в библиотеках: опыт и возможности реализации // Библиотековедение.-1997.- № 4.- С.64-80.
13. *Справочник библиотекаря / Под ред. А.Н.Ванеева, В.А.Минкина.* - СПб.: Профессия, 2005. - 496 с.
14. *Сулова И.М.* Методическая работа в поисках будущего/И.М.Сулова // Библиотека.- 1998.- № 1.- С. 36-38.
15. *Чуприна Н.Т.* Инновации в кадровой политике библиотеки //Справочник рук. учреждения культуры. - 2002. - № 5. -С. 43-47.
16. *Чуприна Н.Т.* Инновационная политика библиотеки: региональный аспект // Библиогр. – 2003. - № 5. – С. 25-34.

17. *Чуприна Н.Т.* Понятийно-терминологическое осмысление инновационной деятельности в условиях библиотеки // Науч. и техн. б-ки. – 2003. - № 9. – С. 4-16.
18. *Юрьева Т.Ю.* Методическое обеспечение библиотек // Науч. и техн. б-ки. – 2000. - № 8. – С. 9-19.
19. *Юрьева Т.Ю.* Технологические аспекты методической деятельности // Науч. и техн. б-ки. – 2003. - № 8. – С. 26-35.

## **II. РЕГИОНАЛЬНЫЙ (ВУЗОВСКИЙ) КОМПОНЕНТ ЦИКЛА СПЕЦИАЛЬНЫХ ДИСЦИПЛИН**

### **2.1. БИБЛИОТЕЧНОЕ ПРАВО**

#### **I. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ**

**Цель курса** – комплексное освоение вопросов правового обеспечения профессиональной деятельности библиотечно-информационных специалистов.

**Задачи курса:** сформировать у студентов представление о правовом положении библиотек и профильных правоотношениях, дать систематизированные знания законодательных и иных нормативно-правовых актов, регулирующих библиотечно-информационную деятельность, а также устанавливающих права и обязанности персонала библиотечно-информационных учреждений; выработать у будущих высококвалифицированных библиотечно-информационных специалистов умение аргументировано защищать свои права.

**Место курса в профессиональной подготовке выпускника.** Курс является дисциплиной специализации «Менеджмент библиотечно-информационной деятельности» (квалификация «Менеджер информационных ресурсов») и входит в цикл организационно-управленческих дисциплин профессиональной программы.

**Требования к уровню освоения содержания курса.** Выпускник должен:

1. представлять место библиотеки в современной системе правовых отношений;
2. уметь анализировать источники правовой регламентации библиотечно-информационной сферы;
3. знать юридическую базу организационно-правовых отношений в условиях библиотеки;
4. владеть правовыми нормами формирования и использования библиотечно-информационных ресурсов;
5. ориентироваться в актуальных проблемах авторского права в контексте библиотечно-информационной деятельности;
6. владеть системой внутрибиблиотечной (локальной) правовой регламентации.

## **II. СОДЕРЖАНИЕ КУРСА**

### **1. Разделы курса**

*Раздел I.* **ИНФОРМАЦИОННЫЕ ПРАВООТНОШЕНИЯ И ИХ ЮРИДИЧЕСКАЯ РЕГЛАМЕНТАЦИЯ**

*Раздел II.* **РОССИЙСКАЯ БИБЛИОТЕКА В СОВРЕМЕННОЙ СИСТЕМЕ ПРАВОВЫХ ОТНОШЕНИЙ: МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ АСПЕКТ**

*Раздел III.* **ПРАВОВАЯ ОСНОВА ОТНОШЕНИЙ В ОБЛАСТИ ФОРМИРОВАНИЯ И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ БИБЛИОТЕЧНО-ИНФОРМАЦИОННЫХ РЕСУРСОВ**

*Раздел IV.* **ВНУТРЕННЯЯ НОРМАТИВНАЯ ДОКУМЕНТАЦИЯ КАК ПРАВОВАЯ БАЗА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БИБЛИОТЕКИ**

### **2. Темы и краткое содержание**

## ВВЕДЕНИЕ

Задачи курса «Библиотечное право», его роль и значение в специальной подготовке высококвалифицированных библиотечно-информационных кадров. Важность профилированной правовой проблематики для полноценной менеджерской ориентации обучения библиотековедению.

Теоретико-прикладной характер курса, его взаимосвязь с профильными общенаучными («Правоведение») и специальными («Менеджмент библиотечно-информационной деятельности», «Библиотечное обслуживание», «Управление библиотечным делом», «Экономика библиотечной деятельности», «Маркетинг библиотечно-информационной деятельности» и др.) курсами.

Дидактические и методические аспекты изучения учебного материала: структура, виды и формы занятий, акценты самостоятельной работы, рекомендуемая литература, варианты контроля знаний.

## *Раздел I. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ПРАВООТНОШЕНИЯ И ИХ ЮРИДИЧЕСКАЯ РЕГЛАМЕНТАЦИЯ*

### *Тема I. Информационная сфера как объект права*

Понятие и структура информационной сферы. Информация, информационные системы, информационные процессы и технологии как объекты права.

Понятие и правовой режим информационных ресурсов. Правовое регулирование отношений по поводу формирования и использования отдельных видов информационных ресурсов.

Субъекты права в информационной сфере: человек/гражданин, органы государственной власти, отдельные организации и учреждения.

Принципы правового регулирования общественных отношений в информационной сфере. Модель гражданского оборота информации. Субъекты информационных правоотношений в гражданском обороте информации: производители информации, обладатели (держатели) информации, потребители (пользователи) информации.

Проблемы правового регулирования отношений в современном информационном обществе. Хартия Глобального информационного общества (Окинава, 2000). Хартия о сохранении цифрового наследия (ЮНЕСКО, 2002). Манифест ИФЛА об Интернет (2002). Декларация ИФЛА о библиотеках, информационных службах и интеллектуальной свободе (2002).

## **Тема 2. Информационные отношения – основной предмет правового регулирования в системе информационного права**

Объективные основания для формирования отрасли информационного права. Общественные отношения, регулируемые информационным правом.

Предмет и методы информационного права. Понятие и система информационного права: общая часть, особенная часть.

Информационно-правовые нормы: общая характеристика, классификация (материальные и процессуальные; диспозитивные и императивные; федеральные, региональные и местные; общего действия, межотраслевые, отраслевые, территориальные), особенности.

Информационные правоотношения: понятие, содержание, структура, классификация (по информационным процессам, по видам информации). Интеллектуальная собственность в контексте информационного права.

Источники информационного права: информационно-правовые нормы Конституции Российской Федерации (1993), акты и нормы информационного законодательства, отдельные нормы в составе нормативных правовых актов других отраслей.

## *Раздел II. РОССИЙСКАЯ БИБЛИОТЕКА В СОВРЕМЕННОЙ СИСТЕМЕ ПРАВОВЫХ ОТНОШЕНИЙ: МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ АСПЕКТ*

### *Тема 3. Библиотечно-информационная деятельность как предмет правового регулирования*

Становление, эволюция и тенденции развития государственно-правового регулирования библиотечного дела в нашей стране.

Библиотека – полноценный субъект современного права: понятие правосубъектности библиотеки, специфика, многоаспектность, комплексный подход.

Информация как основной объект правоотношений и правового регулирования в библиотечно-информационной сфере. Двухединный правовой режим документированной информации в виде информационных ресурсов (библиотечного фонда): вещная собственность (элемент состава имущества) и интеллектуальная собственность (право авторства). Информационные ресурсы и товарно-денежные отношения.

Библиотека – держатель информационных ресурсов, аккумулирующих совокупные знания, распространитель и создатель информации. Предметные области правового регулирования, обеспечивающие полноценное формирование и использование информационных ресурсов библиотеки: сбор, обработка, накопление, хранение, поиск, предоставление потребителям базовой (исходной) документированной информации, а также создание и распространение собственной производной и оригинальной информации (информационной продукции), организация и предоставление информационных услуг (обслуживания).

Библиотечное право – самостоятельный раздел особенной части (институт) информационного права. Субъекты правоотношений библиотечного права: собственно библиотеки, государство, физические и юридические лица (поставляющие документы и пользующиеся услугами библиотек). Основные аспекты профильных правоотношений: создание и развитие библиотек; комплектование и хранение документного фонда; обслуживание пользователей; научно-методическое обеспечение библиотечной деятельности; управление персоналом библиотеки.

Юридический статус и правоспособность российской библиотеки в свете действующего законодательства, ее место среди других участников гражданского оборота.

Государственный протекционизм в библиотечно-информационной сфере: понятие, задачи, формы; правовые основания.

#### **Тема 4. Источники правовой регламентации отечественной библиотечно-информационной сферы**

Информационно-культурные приоритеты библиотечной работы в контексте международных общеполитических (хартии, декларации) и императивных юридических (конвенции, договоры и др.) политико-правовых актов, подписанных и/или ратифицированных Россией; правовых гарантий Конституции Российской Федерации (1993). Модельный библиотечный кодекс для государств-участников СНГ (1996, 1998) как межгосударственная правовая база сохранения единого библиотечного пространства стран Содружества и общедоступного пользования населением библиотеками.

Основные отрасли/подотрасли права, применяемые в библиотечной практике: общегражданское, некоммерческое, хозяйственное, интеллектуальное, информационное, трудовое и др. Понятие прецедентного права и его реализация в условиях библиотеки.

Система юридического обеспечения субъектно-объектных отношений на федеральном уровне: кодексы, межотраслевые (фоновые), смежные и базовые отраслевые законы; профильные нормативно-правовые подзаконные документы (указы Президента РФ, постановления Правительства РФ и пр.). Нормативно-технологическая документация (стандарты), содержащая технико-правовые нормы.

Государственно-нормативное регулирование библиотечно-информационных процессов на региональном (субъекты Федерации) и территориальном (муниципальном) уровнях.

Ведомственно-отраслевые нормативные материалы (постановления, приказы, инструкции, положения, письма и т.п.).

Внутрибиблиотечная (локальная) организационно-правовая документация.

Рекомендательные документы по библиотечному делу консультативных представительных органов, общественных профессиональных организаций и объединений (кодексы, манифесты, декларации, заявления и др.), унифицирующие принципы обслуживания пользователей и взаимодействие библиотек.

*Семинар 1. Библиотечное право как институт информационного права (3 ч.).*

## **Тема 5. Гражданско-правовая база функционирования библиотеки**

Части первая и вторая Гражданского кодекса Российской Федерации (1994, 1996)\* – правовой фундамент современной библиотечной практики.

Понятие юридического лица, особенности данного статуса применительно к библиотеке как некоммерческой организации в форме финансируемого собственником учреждения.

Специальный правовой режим и правила оборотоспособности результатов интеллектуальной деятельности, прерогатива использования библиотекой (правообладателем) своей интеллектуальной собственности.

Понятие, возможные виды и формы сделок между библиотекой и пользователем. Общий срок исковой давности, его применение в библиотечно-информационной сфере.

Правовое регулирование отношений, возникающих при оказании библиотекой услуг пользователям: обязательственные нормы.

Ответственность за нарушение обязательств по гражданскому законодательству. Общие условия и порядок возмездного оказания услуг библиотекой в контексте гражданских правоотношений.

Обязательства вследствие причинения вреда библиотеке; ответственность, способы возмещения вреда или компенсации причиненных убытков. Экономико-правовое обеспечение исполнения обязательств и возмещения убытков (реальный ущерб, упущенная выгода, моральный вред) пользователями библиотеки: взыскание неустойки (штраф, пеня), залоговые отношения.

---

\* Здесь и далее по тексту в круглых скобках после названия документа указывается год принятия его основного текста, но не указываются даты внесения последующих изменений и дополнений.



Развитие и интерпретация ряда гражданско-правовых норм в части организации работы и управления библиотекой в Федеральном законе «О некоммерческих организациях» (1996). Правовое положение (в том числе правомочность филиалов), порядок создания (включая пакет учредительных документов), деятельности, реорганизации и ликвидации некоммерческих организаций. Правовой режим взаимоотношений с учредителем, разрешенные виды деятельности, источники формирования имущества, формы поддержки органами государственной власти и местного самоуправления.

Правовые нормы Федерального закона «Об общих принципах организации местного самоуправления».

### **Тема 6. Библиотека и хозяйственные правоотношения**

Хозяйственное право – отрасль права, регулирующая предпринимательские отношения и некоммерческую хозяйственную (организационно-имущественную) деятельность.

Библиотека как хозяйственный и хозяйствующий субъект в условиях рыночного экономического оборота: вещные и обязательственные правоотношения.

Имущественные взаимоотношения библиотеки с учредителем (учредителями) в контексте гражданского законодательства и Федерального закона «О некоммерческих организациях» (1996). Право оперативного управления имуществом комплексом: право владения, пользования и распоряжения закрепленным собственником имуществом для реализации библиотекой уставных задач.

Правомерность осуществления библиотекой приносящей доходы деятельности, ее границы. Легитимные источники пополнения имущества и каналы самофинансирования библиотеки.

Основания и порядок приобретения библиотекой права собственности на продукцию и доходы, полученные в результате законного использования имущества.

Бюджетный кодекс Российской Федерации (1998) о доходах от платных услуг, оказываемых соответствующими бюджетными учреждениями, как неналоговом виде дохода бюджета. Право библиотеки – бюджетного учреждения при исполнении сметы

доходов и расходов самостоятельно расходовать полученные за счет внебюджетных источников средства.

Конкретизация правоустанавливающих норм части первой Гражданского кодекса Российской Федерации (1994) и Федерального закона «О некоммерческих организациях» (1996) относительно осуществления хозяйственной деятельности в Федеральном законе «Об автономных учреждениях» (2006); его значение для перспектив Развития экономической активности библиотеки.

Правовые основы лизинговых отношений, целесообразность их реализации в хозяйственной практике библиотеки. Федеральный закон «О лизинге» (1998): объекты (предмет) и субъекты лизинга; возможные формы, типы и виды лизинга; понятие «сублизинга»; оформление лизинговых операций; экономические аспекты лизинга.

Общие положения договорного права в современном гражданском законодательстве: свобода выбора договорных обязательств; понятие и условия договора; заключение, изменение и расторжение договора; виды хозяйственных договоров.

Хозяйственно-договорные отношения в библиотечно-информационной сфере: специфика реализации договорных (юридически обязывающих) отношений в условиях библиотеки, основные варианты и структура профильных договоров с партнерами (договоры купли-продажи, подрядные, о совместной деятельности), методика составления, оптимальный алгоритм оформления. Претензионный порядок урегулирования споров между сторонами договора, ответственность и возможные санкции за несоблюдение договорных обязательств.

Реализация в практике хозяйственных правоотношений библиотеки норм Федерального закона «О размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд» (2005): положительные и отрицательные последствия, позиция профессиональной общественности.

Цена как юридическая категория. Правовое регулирование ценообразования и ценовой политики в библиотеке. Оформление договорной цены и его правовое значение.

Правовой режим налогообложения результатов хозяйственной деятельности библиотеки в свете первой (общей) и второй частей Налогового кодекса Российской Федерации (1998, 2000).

Государственное воздействие на определенные направления деятельности хозяйствующих субъектов посредством лицензирования. Федеральный закон «О лицензировании отдельных видов деятельности» (2000): цели и сфера применения, ключевые понятия, лицензионные требования и условия, порядок лицензирования; подлежащие лицензированию виды деятельности. Особенности лицензирования отдельных видов дополнительной деятельности библиотеки (образовательной, издательской и др.).

Уголовное наказание за незаконное предпринимательство, уклонение от уплаты налогов с организаций.

Правовой механизм благотворительной поддержки библиотечно-информационной деятельности. Федеральный закон «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях» (1995) о понятии, возможных целях и участниках благотворительной деятельности, а также об условиях, формах и порядке ее осуществления. Федеральный закон «О рекламе» (2006) о спонсорстве и спонсорской рекламе.

*Практическое занятие 1. Составление проекта и определение оптимального алгоритма заключения одного из видов хозяйственного договора библиотеки с партнерами (4 ч.).*

*Семинар 2. Гражданские и хозяйственные правоотношения в условиях библиотеки (2 ч.).*

### **Раздел III. ПРАВОВАЯ ОСНОВА ОТНОШЕНИЙ В ОБЛАСТИ ФОРМИРОВАНИЯ И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ БИБЛИОТЕЧНО-ИНФОРМАЦИОННЫХ РЕСУРСОВ**

#### **Тема 7. Интеллектуальное право в библиотечно-информационной практике**

Юридическая база охраны результатов интеллектуальной деятельности (интеллектуальной собственности) в Российской Федерации: Всемирная (Женевская) и Бернская международные конвенции (договоры), Конституция Российской Федерации, Гражданский кодекс Российской Федерации, Уголовный кодекс Российской Федерации, специальные законы.

Основные институты права интеллектуальной собственности: авторское право и смежные права; патентное право; правовая охрана средств индивидуализации участников гражданского оборота и производимой ими продукции (работ, услуг); правовая охрана нетрадиционных объектов интеллектуальной собственности (открытий, служебной и коммерческой тайны и др.).

Роль информации в качестве инфраструктуры интеллектуальной собственности.

Библиотека как держатель (хранитель), распространитель (посредник) и создатель (производитель) интеллектуальной продукции: особый правовой режим деятельности, обеспечивающий доступность библиотечных информационных ресурсов.

Правоустанавливающие нормы четвертой части гражданского кодекса Российской Федерации (2006). Охраняемые результаты интеллектуальной деятельности, объекты авторских и смежных прав; понятие и сущность исключительного права, срок его действия. Договор авторского заказа и лицензионный договор. Коллективное управление авторскими и смежными правами. Авторское право на служебное произведение.

Правомерность отнесения к объектам авторского права итоговых библиотечно-информационных продуктов (метаинформации, оригинальных материалов). Авторское право сотрудников библиотек.

Предоставление библиотекам преимуществ в свободном использовании фондовых документов, ограничения на использование документов в цифровой форме.

Легитимность целевого репродуцирования библиотеками фондовых документов, правовые ограничения.

Работа библиотеки с небумажными носителями информации в рамках смежного права (аудиовизуальные фонды).

Авторское право и деятельность электронных библиотек. Основы правового регулирования использования электронных баз (банков) официальных документов. Правовая защита авторских прав и интеллектуальной собственности в системе сетевых публикаций, электронного архива (фонда) и информационных продуктов электронной библиотеки, электронной доставки документов пользователям. Особенности охраны авторских прав для электронных изданий. «Заявление ИФЛА по вопросам авторского права в электронной среде» (1996).

Уголовное преследование за нарушение авторских прав, неправомерный доступ к компьютерной информации.

*Практическое занятие 2. Анализ блока законодательных документов, определяющих гражданско-правовые отношения и защиту интеллектуальной собственности в условиях библиотеки (4 ч.).*

## **Тема 8. Библиотечно-информационная деятельность в контексте общего информационного законодательства**

Библиотека – субъект правового регулирования в составе информационной сферы: предметная область формирования информационных ресурсов, подготовки информационных продуктов, предоставления информационных услуг.

Место и значение библиотеки в системе государственных информационных ресурсов и информационной инфраструктуре страны, региона, отрасли, организации. «Положение о государственной системе научно-технической информации» (1997).

Законодательная конкретизация информационно-правовых норм Конституции Российской Федерации (1993).

Федеральный закон «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» (2006) об информации как объекте правовых отношений, о правовом режиме информационных ресурсов и функционирования рынка информационных продуктов, деятельности библиотеки как общедоступной информационной системы. Правовой статус информационных ресурсов библиотеки.

Организационно-правовые аспекты формирования электронных библиотек и использования электронных документов. Нормативно-правовое обеспечение комплектования библиотечного фонда электронными изданиями. «Хартия о сохранении цифрового наследия» (ЮНЕСКО, 2002) о принципах обеспечения сохранности и постоянной доступности цифрового наследия мира, в т. ч. о принципе права на «копирование с целью сохранения» цифровых материалов в фондах библиотек.

Библиотека как возможный субъект, а библиотечно-информационные ресурсы и продукты (услуги, продукция) – объект международного информационного обмена.

«Доктрина информационной безопасности Российской Федерации» (2000) о защите национальных интересов в информационной сфере, определяющихся совокупностью сбалансированных интересов личности, общества и государства. приоритетность развития «системы библиотечных фондов» на основе применения информационных и телекоммуникационных технологий и «Стратегия развития информационного общества в Российской Федерации» (2008).

*Семинар 3. Значение интеллектуального и информационного законодательства для библиотечной практики (2 ч.).*

### **Тема 9. Законодательная защита интересов потребителей и правовая гарантия качественных параметров предоставляемых библиотекой услуг/продукции**

Международные нормы, обеспечивающие защиту прав граждан на равный свободный доступ к информации и культурным благам. «Всеобщая декларация ЮНЕСКО о культурном разнообразии» (2001). «Манифест ЮНЕСКО о публичных библиотеках» (ред. 1994) и «Манифест ИФЛА/ЮНЕСКО о школьных библиотеках» (ред. 2000), «Руководящие принципы библиотечного законодательства и библиотечной политики в Европе» (Совет Европы, 2000) о приоритетности культурно-образовательных целей библиотечной работы и необходимости их полноценной реализации на базе национального законодательства.

Развитие в российском законодательстве норм конституционного права на свободный поиск и получение информации, пользование учреждениями культуры, доступ к культурным ценностям: комплекс так называемых фоновых, смежных и базовых отраслевых законов.

Возможность применения статей Уголовного кодекса РФ (1996) при защите библиотечных ресурсов от неправомерных действий (хищение, порча).

Основополагающая роль фоновых законов в правовом обеспечении интересов пользователей библиотеки: системообразующие нормы.

Постановка библиотечно-информационного и сопутствующего обслуживания с учетом Закона РФ «О защите прав потребителей» (ред. 2007). Законодательные нормы

о правах потребителей и недопустимости их ущемления, качестве и обеспечении возможности свободного выбора работы/услуги, режиме работы продавца/исполнителя, сроках выполнения работ/оказания услуг и последствиях их нарушения, порядке расчета за работы/услуги и др.

Федеральный закон «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» (2006) о праве на доступ к информации (в т.ч. накапливаемой в открытых фондах библиотек), случаях ограничения доступа к информации.

Библиотечно-информационная поддержка образования и науки в контексте Закона РФ «Об образовании» (ред. 1996), Федерального закона «О высшем и послевузовском профессиональном образовании» (1996). Право обучающихся всех образовательных учреждений на бесплатное пользование библиотечно-информационными ресурсами. Право студентов на бесплатное пользование не только библиотекой учебного заведения, но и услугами государственных и муниципальных библиотек. Право на безвозмездное библиотечное обслуживание докторантов, аспирантов, соискателей и научно-педагогических работников вузов.

Порядок и нормы рекламной деятельности в свете Федерального закона «О рекламе» (2006). Библиотека как рекламодаделец, рекламораспространитель, рекламопроизводитель, потребитель рекламы: права и обязанности. Общие требования к рекламе. Характеристика недобросовестной и недостоверной рекламы; ответственность за ненадлежащую рекламу. Особенности наружной рекламы и рекламы отдельных видов товаров. Понятие и условия так называемой социальной рекламы.

Законодательное обеспечение качественных параметров функционирования библиотеки в условиях рынка. Стандартизация и сертификация как инструменты правового регулирования библиотечно-информационной деятельности: основные принципы, современные подходы.

Федеральный закон «О техническом регулировании» (2002): концепция, цели, основные понятия; возможности использования в практике библиотеки.

Правомерность и целесообразность разработки библиотекой индивидуализированного знака обслуживания в соответствии с Законом РФ «О товарных знаках, знаках обслуживания и наименованиях мест происхождения товаров» (2002).

Уголовная ответственность за обман потребителей, заведомо ложную рекламу, незаконное использование чужого знака обслуживания.

Система профильных международных (ИСО) и отечественных (СИБИД) стандартов: терминологические, общетехнические и технологические нормативные документы; их значение для управления качеством (менеджмента качества) библиотечно-информационной деятельности, обеспечения конкурентоспособности библиотеки.

«Руководство ИФЛА/ЮНЕСКО по развитию службы публичных библиотек» (2001) как модельный документ, определяющий перспективы библиотечного обслуживания, в т.ч. базовые стандарты и нормативы функционирования библиотеки. Обеспечение доступности библиотечных услуг и максимальное удовлетворение потребностей пользователей библиотек.

«Манифест Российской библиотечной ассоциации (РБА) о публичной библиотеке (2003) и «Модельный стандарт деятельности публичной библиотеки» (РБА, 2001) об основных положениях библиотечного обслуживания граждан России, принципах организации, размещения и функционирования публичных библиотек.

*Практическое занятие 3. Анализ федерального информационного законодательства и нормативно-правовых документов в области защиты интересов пользователей библиотеки как потребителей ее услуг/продукции (2 ч.).*

### **Тема 10. Организационно-правовые нормы базовых отраслевых законодательных и подзаконных актов**

Формирование правовых основ отечественного библиотечного дела: тенденции, аналитический обзор документов.

Современная структура законодательства Российской Федерации о библиотечном деле: Закон РФ «Основы законодательства Российской Федерации о культуре», Федеральные законы «О библиотечном деле» и «Об обязательном экземпляре документов»; законы субъектов Российской Федерации в области библиотечного дела. Перспективы развития библиотечного законодательства. «Модельный библиотечный кодекс для государств-участников СНГ»: статус, задачи, основные положения, использование.



Многоаспектный характер Закона РФ «Основы законодательства Российской Федерации о культуре» (1992) и его применение в повседневной практике библиотеки: общеправовые принципы и нормы культурной деятельности, экономическое регулирование в сфере культуры. Определяющее значение для библиотечно-информационной деятельности законодательных норм о договорных отношениях организаций культуры с учредителем, вариативности форм имущественной собственности, приватизации в области культуры, особом порядке налогообложения прибыли, источниках финансирования, специфике и направлениях предпринимательства, праве пользоваться кредитом, ценовой политике, трудовых отношениях и принципах оплаты труда в организациях культуры и др.

Непосредственное регулирование вопросов библиотечного строительства и взаимоотношений в сфере библиотечно-информационной деятельности Федеральным законом «О библиотечном деле» (1994). Структура данного Закона: преамбула и общие положения, права граждан в области библиотечного дела, обязанности и права библиотек, обязанности государства в области библиотечного дела, особые условия сохранения и использования культурного достояния в области библиотечного дела, организация взаимодействия библиотек, экономическое регулирование в области библиотечного дела, заключительные положения.

Законодательно регламентированная терминосистема отрасли: «библиотека», «библиотечное дело», «документ», «пользователь библиотеки» и др. Основные виды библиотек. Права и ответственность пользователей библиотек. Юридический статус библиотек, их обязанности и права. Правовое обеспечение сохранности библиотечного фонда. Государственная политика в области библиотечного дела. Координация и кооперация библиотечно-информационной деятельности. Порядок создания, реорганизации и ликвидации библиотек, взаимоотношения с учредителем (учредителями), имущественные права.

Федеральный закон «Об обязательном экземпляре документов» (1994) как правовая гарантия комплектования национального библиотечно-информационного фонда Российской Федерации и развития системы государственной библиографии: основные понятия, цели формирования и виды документов комплекта обязательного экземпляра,

обязанности и права производителей документов, получатели обязательного экземпляра и их обязанности. Правовые новеллы Федерального закона «О внесении изменений и дополнений в Федеральный закон «Об обязательном экземпляре документов» (2002).

Реализация норм базового библиотечного законодательства с учетом Федерального закона «О внесении изменений в законодательные акты российской Федерации в связи с расширением полномочий органов государственной власти субъектов Российской Федерации по предметам совместного ведения Российской Федерации и субъектов Российской Федерации, а также с расширением перечня вопросов местного значения муниципальных образований» (2004).

Отражение мемориальных аспектов деятельности библиотеки в смежном с законодательством о библиотечном деле Федеральном законе «О Музейном фонде Российской Федерации и музеях в Российской Федерации» (1996): терминосистема, основные позиции (правовые новеллы), подзаконные документы. Возможности правовой регламентации функционирования в структуре библиотек музеев книги, мемориальных фондов и библиотек-музеев, а также работы со специальными фондами книжных памятников.

Применение норм Федерального закона «Об архивном деле в Российской Федерации» (2004) в практике научных библиотек и других библиотечно-информационных учреждений, хранящих рукописные фонды (коллекции) и/или историко-краеведческие листовые материалы.

Профильное законодательное регулирование как важнейший компонент региональной библиотечной политики: развитие норм федерального законодательства, специфика и прерогативы библиотечных законов субъектов Федерации.

Место и роль проблемно ориентированных указов Президента РФ и Постановлений Правительства РФ в формировании и реализации государственной политики в области отечественного библиотечного дела.

«Положение об основах хозяйственной деятельности и финансирования организаций культуры и искусства» (1995) – подзаконный федеральный нормативный документ, конкретизирующий правовой режим хозяйствования некоммерческих организаций культуры (в т. ч. библиотек). Юридический статус, взаимоотношения с

учредителем (учредителями), полномочия руководителя библиотеки. Понятие основной деятельности и особенности сверхнормативного функционирования библиотечно-информационного учреждения как некоммерческой организации.

Имущественные права и ответственность библиотеки, отношения собственности (включая библиотечные фонды) в интерпретации «Положения...». Многовариантность источников поступления в библиотеку финансовых ресурсов. Приоритеты бюджетного финансирования, ограничения в использовании целевых ассигнований. Специфика консолидации финансовых средств библиотеки: структура, распределение.

Регламентация в «Положении...» вопросов планирования экономической деятельности библиотеки. Целевые социально-творческие заказы учредителя. Обособленное документирование предпринимательства. Самостоятельность ценовой политики. Правомочность библиотеки устанавливать в пределах имеющихся целевых средств структуру и штаты, формы и системы оплаты труда, виды и размеры стимулирующих выплат сотрудникам.

Координирующая роль и оперативное значение для библиотечно-информационной практики текущих нормативных правовых документов и рекомендательных материалов Министерства культуры Российской Федерации, смежных Федеральных агентств и Федеральных служб.

Региональное и территориальное (местное) нормативное регламентирование отдельных аспектов библиотечно-информационной деятельности: сеть, финансы, документные ресурсы, кадры, организация обслуживания, хозяйственная деятельность и др.

***Семинар 4. Роль базовых отраслевых законов и подзаконных актов в правовом регулировании библиотечной работы (2 ч.)***

## *Раздел IV. ВНУТРЕННЯЯ НОРМАТИВНАЯ ДОКУМЕНТАЦИЯ* **КАК ПРАВОВАЯ БАЗА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БИБЛИОТЕКИ**

### *Тема 11. Система внутрибиблиотечной правовой регламентации*

Внутренняя нормативно-документальная база библиотеки: юрисдикция, формы и виды документов, оптимальный комплекс правового сопровождения, приоритеты; значение для регулирования неимущественных и имущественных отношений. Критерии формирования локальной системы правового регулирования деятельности библиотеки, подготовки и актуализации отдельных внутрибиблиотечных нормативных документов: соответствие общеправовым и отраслевым нормам, скорреспондированность разноаспектной внутренней документации, релевантность содержания и мобильность структуры, физическая и смысловая доступность для всех субъектов правоотношений.

Учредительные документы библиотеки, на основе которых она участвует в так называемом гражданском обороте: Решение собственника о создании, Устав (Положение).

Правила пользования библиотекой – основной обязательственный документ, регламентирующий отношения между библиотекой и пользователем.

Правила внутреннего трудового распорядка библиотеки как документ правового характера, отражающий специфику применения норм трудового законодательства в конкретных условиях.

Положения об отдельных аспектах деятельности (платных услугах, договорных отношениях, залоговой практике, материальном стимулировании сотрудников и пр.) – важный шаг к внутренней стандартизации библиотечной работы.

Положения о структурных подразделениях как локальные нормативные документы, регулирующие внутрибиблиотечные организационно-управленческие отношения.

Должностные инструкции сотрудников – первичное звено научной организации труда и менеджмента персонала библиотеки в условиях правовой регламентации повседневной библиотечно-информационной деятельности.

Приказы и распоряжения руководителя библиотеки как управленческая организационно-распорядительная документация: юридический статус, требования к оформлению.

Постановления (решения) коллегиальных и представительных (общественных) органов управления библиотекой (комиссий, советов, собраний, совещаний и т. п.): правомочность, избирательность отражаемой проблематики.

### **Тема 12. Юридическое закрепление правоспособности и правоотношений библиотеки с учредителем**

Устав библиотеки (Положение о библиотеке) как базовый учредительный документ: требования к содержанию и оформлению, методика составления; реализация статуса.

Ключевые позиции Устава библиотеки и их характеристика: наименование в качестве юридического лица, местонахождение (юридический адрес), предмет и цели деятельности, основные направления (содержание) деятельности, права и обязанности библиотеки, права и обязанности учредителя, имущественные отношения и финансирование, порядок управления, порядок и условия реорганизации и ликвидации, процедура внесения изменений и дополнений в данный документ.

Положение о библиотеке – основной регламентирующий документ для библиотек без статуса юридического лица (в т. ч. филиалов): отражение задач и функций, содержания работы, прав и ответственности, структуры, штатов, организации управления.

### **Тема 13. Регулирование организационно-правовых отношений между библиотекой и пользователями**

Особенности правоотношений библиотеки и пользователя: сущность, юридическая регламентация, оформление, реализация.

Правила пользования библиотекой – исходный нормативный документ, обеспечивающий легитимный характер взаимоотношений библиотеки с пользователями и определяющий необходимую правоприменительную практику. Приоритет прав пользователя по отношению к правам библиотеки.

Типовые позиции Правил пользования библиотекой (общий раздел, права пользователей, обязанности пользователей, права и обязанности библиотеки, перечни основных бесплатных и платных услуг), их акцентировка к условиям конкретного библиотечного учреждения и доступность для восприятия.

Отражение в Правилах пользования библиотекой ответственности за нарушение пользователями установленных норм и/или причинение ущерба библиотеки. Комплексная система экономико-правовой защиты библиотечно-информационных ресурсов: изменение или прекращение правоотношений, превентивное залоговое обеспечение, возмещение неустойки в виде штрафа или пени, компенсация материального убытка.

Юридическая необходимость и психологическая важность фиксации знания Правил пользования библиотекой и согласия с ними (готовности их выполнять) подписью пользователя/поручителя в читательском формуляре. Правомерность признания Правил пользования библиотекой так называемым Договором присоединения (ст. 428 ГК РФ) и распространения на них норм договорного (обязательственного) права.

Целесообразность составления детализированных Положений, развивающих отдельные позиции Правил пользования библиотекой и регламентирующих конкретные направления взаимоотношений с пользователями: о дополнительных сервисных услугах, договорной деятельности, залоговых отношениях, об экономических санкциях за нарушение установленных норм и др.

*Практическое занятие 4. Разработка проекта и/или структурно-содержательный анализ внутрибиблиотечного нормативного документа, регламентирующего правоотношения с пользователями (4 ч.).*

#### **Тема 14. Правовая база реализации кадровой политики библиотеки**

Правовое регулирование трудовых отношений в библиотеке с учетом новых социально-экономических реалий. Определяющее значение норм трудового права при реализации основных кадровых процедур и разработке профильных внутрибиблиотечных документов правового характера.

Трудовой кодекс Российской Федерации (2001) об основных принципах правового регулирования трудовых отношений и профильных локальных нормативных актах.

Правила внутреннего трудового распорядка — возможность фиксации юридических положений по поводу взаимоотношений администрации и сотрудников библиотеки в соответствии с трудовым законодательством Российской Федерации и в контексте кадрового маркетинга.

Коллективный договор как действенная форма регламентации социально-трудовых отношений в библиотеке: договаривающиеся стороны, порядок разработки и заключения, срок действия Договора. Важнейшие позиции Договора: оплата, условия и охрана труда, режим труда и отдыха, доплаты компенсационного характера, трудовая дисциплина и пр.

Отражение экономико-правовых акцентов управления трудовыми ресурсами библиотеки в Положении об оплате труда и/или материальных выплатах (доплатах, надбавках, премиях).

Договорно-правовое оформление организации и оплаты труда персонала библиотеки. Трудовой договор и его виды, специфика реализации в условиях библиотеки.

Должностные инструкции сотрудников библиотеки: назначение, формализованная структура, порядок оформления. «Кодекс профессиональной этики российского библиотекаря» (РБА, 1999) как общественный профессиональный нормативный документ, определяющий стандарты профессионального поведения; его учет при составлении должностных инструкций библиотечных специалистов.

Определение оптимальной штатной численности сотрудников, расчет бюджета рабочего времени, обоснование уровня индивидуальной загруженности (плановых заданий) и разработка количественных критериев оценки трудовой активности библиотечных специалистов на основе «Межотраслевых норм времени на работы, выполняемые в библиотеках» (1997).

*Практическое занятие 5. Правовое обоснование и подготовка проекта трудового договора администрации библиотеки с функциональным специалистом (4 ч.).*

*Семинар 5. Внутрибиблиотечные нормативные документы как правовая база реализации конкретных аспектов работы библиотеки (4 ч.).*

*Итоговый семинар-конференция* (вместо пяти обозначенных в программе тематических семинаров). *Правовое поле деятельности современной российской библиотеки* (6-8 ч.).

### **3. ПРИМЕРНЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ**

1. Что понимается под библиотечным правом и каковы его источники?
2. Назовите ключевые проблемы библиотечного дела и библиотеки как субъекта профессиональной деятельности, нуждающиеся в правовом регулировании.
3. Какие кодексы юридические обеспечивают функционирование современной библиотеки?
4. Какие федеральные законы являются фоновыми, смежными и базовыми для библиотечно-информационной деятельности?
5. В чем задача локального уровня внутрибиблиотечной правовой регламентации?
6. Из каких локальных актов состоит система внутренней нормативной документации библиотеки? Каковы критерии ее формулирования и развития?
7. Перечислите локальные внутрибиблиотечные акты, содержащие нормы трудового права. Какие вопросы организационно-правовых взаимоотношений между администрацией библиотеки и персоналом они позволяют решать?
8. Проведите ситуационный анализ гражданско-правовых норм защиты авторского права в контексте повседневной библиотечно-информационной деятельности.
9. Составьте проект и охарактеризуйте один из вариантов хозяйственного договора библиотеки с партнером.
10. Дайте структурно-содержательный анализ действующих Правил пользования библиотекой.
11. Подготовьте юридически обоснованный проект трудового договора администрации библиотеки с функциональным специалистом библиотеки.



#### **4. ПРИМЕРНАЯ УКРУПНЕННАЯ ТЕМАТИКА РЕФЕРАТОВ И КУРСОВЫХ РАБОТ**

1. Эволюция отечественного законодательства в области библиотечной Деятельности.
2. Российская библиотека в современной системе правовых отношений.
3. Правовое регулирование конкретных аспектов деятельности библиотеки (*по отдельным направлениям*).
4. Система локальной правовой регламентации повседневной работы библиотеки (можно детально охарактеризовать один из аспектов деятельности библиотеки).

#### **5. ПРИМЕРНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ К ЭКЗАМЕНУ ПО КУРСУ**

1. Библиотечное право: понятие, субъекты правоотношений, источники регламентации.
2. Гражданско-правовая база функционирования современной отечественной библиотеки: регулируемые правоотношения, основные правоприменительные положения.
3. Законодательное обеспечение деятельности библиотеки как некоммерческой организации (ключевые нормы ГК РФ и ФЗ «О некоммерческих организациях»).
4. Интеллектуальное право в библиотечно-информационной практике.
5. Библиотечно-информационная деятельность в контексте информационного законодательства.
6. Правовые гарантии интересов пользователей библиотеки и обеспечения качественных параметров ее услуг и продукции.
7. Возможность применения норм УК РФ при защите библиотеки от несанкционированных действий пользователей.
8. Использование норм рекламного законодательства в библиотеке.

9. Правовое регулирование хозяйственно-договорной деятельности библиотеки.
10. Правовая база взаимоотношений российской библиотеки с благотворителями и спонсорами.
11. Законодательное регулирование международных информационно-библиотечных контактов.
12. Организационно-правовые нормы базовых отраслевых (т.н. библиотечных) законодательных актов.
13. Правоотношения библиотеки и пользователя в контексте информационной безопасности: юридическая основа, ключевые аспекты.
14. Внутренняя нормативная документация как показатель правовой культуры библиотеки: статус, система, регулируемые правоотношения, предъявляемые критерии.

### III. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ЧАСОВ КУРСА ПО ТЕМАМ И ВИДАМ АУДИТОРНЫХ ЗАНЯТИЙ

Наименование разделов/тем	Всего часов	В том числе:		
		лекции	семинары	Практические занятия
<i>I</i>	<i>II</i>	<i>III</i>	<i>IV</i>	<i>V</i>
Введение	1	1	—	—
<b>Раздел I. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ПРАВООТНОШЕНИЯ И ИХ ЮРИДИЧЕСКАЯ РЕГЛАМЕНТАЦИЯ</b>	7	6	1	—
<i>Тема 1.</i> Информационная сфера как объект права	2	2	—	—
<i>Тема 2.</i> Информационные отношения – основной предмет правового регулирования в системе информационного права	5	4	1	—

<b>Раздел II. РОССИЙСКАЯ БИБЛИОТЕКА В СОВРЕМЕННОЙ СИСТЕМЕ ПРАВОВЫХ ОТНОШЕНИЙ: МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ АСПЕКТ</b>	20	11	3	6
<i>Тема 3.</i> Библиотечно-информационная деятельность как предмет правового регулирования	3	2	1	—
<i>Тема 4.</i> Источники правовой регламентации отечественной библиотечно-информационной сферы	1	1	—	—
<i>Тема 5.</i> Гражданско-правовая база функционирования библиотеки	7	4	1	2
<i>Тема 6.</i> Библиотека и хозяйственные правоотношения	9	4	1	4

<i>I</i>	<i>II</i>	<i>III</i>	<i>IV</i>	<i>V</i>
<b>Раздел III. ПРАВОВАЯ ОСНОВА ОТНОШЕНИЙ В ОБЛАСТИ ФОРМИРОВАНИЯ И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ БИБЛИОТЕЧНО-ИНФОРМАЦИОННЫХ РЕСУРСОВ</b>				
<i>Тема 7.</i> Интеллектуальное право в библиотечно-информационной практике	25	17	4	4
<i>Тема 8.</i> Библиотечно-информационная деятельность в контексте общего информационного законодательства	7	4	1	2
<i>Тема 9.</i> Законодательная защита интересов потребителей и правовая гарантия качественных параметров предоставляемых библиотекой услуг/продукции	5	3	1	1
<i>Тема 10.</i> Организационно-правовые нормы базовых отраслевых законодательных и подзаконных актов	5	4	—	1

	8	6	2	—
<b>Раздел III. ВНУТРЕННЯЯ НОРМАТИВНАЯ ДОКУМЕНТАЦИЯ КАК ПРАВОВАЯ БАЗА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БИБЛИОТЕКИ</b>	23	11	4	8
<i>Тема 11.</i> Система внутрибиблиотечной правовой регламентации	2	1	1	—
<i>Тема 12.</i> Юридическое закрепление правоспособности и правоотношений библиотеки с учредителем	3	2	1	—
<i>Тема 13.</i> Регулирование организационно-правовых отношений между библиотекой и пользователями	9	4	1	4
<i>Тема 14.</i> Правовая база реализации кадровой политики библиотеки	9	4	1	4
Всего по курсу	76	46	12	18

#### IV. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ КУРСА

##### **1. Рекомендуемая литература (основная)**

1. Библиотека и закон: Справ. Док., комментарии, консультации. Юр. советы на каждый день. – Вып. 1. - . –М.: Либерия, 1996- .
2. Информационно-библиотечная сфера: Междунар. акты и рек.: Сб. – М.: Либерия, 2001. – 270 с.
3. Стандарты по библиотечному делу: [Сб.]. – СПб.: Профессия, 2003. – 576 с.<sup>1</sup>
4. *Бачило И.Л.* Юридический статус и возможности библиотечных учреждений // Независимый библиотечный адвокат. – 2004. - № 5. – С. 4-6.

<sup>1</sup> Новые стандарты системы СИБИД регулярно публикуются в очередных выпусках справочника «Библиотека и закон».

5. *Бойкова О.Ф.* Библиотечно-информационные ресурсы – объекты интеллектуальной собственности // Независимый библиотечный адвокат. – 2008. - № 1. – С. 4-16.
6. *Бойкова О.Ф.* Правовое регулирование библиотечно-информационной деятельности: Науч.-практ. пособие. – М.: Либерея-Библинформ, 2006. – 480 с.
7. *Бойкова О.Ф.* Правовое регулирование деятельности муниципальных библиотек: Науч.-практ. пособие. – М.: Либерея-Библинформ, 2008. – 288 с.
8. *Бойкова О.Ф.* Правовой статус библиотеки // Справочник рук. Учреждения культуры. - 2008. – № 2. – С. 17-25; № 3. – С. 33-38; № 4. – С. 40-47с.
9. *Клюев В.К.* Документационное обеспечение управления: системный подход // Независимый библиотечный адвокат. – 2008. - № 2. – С. 29-32.
10. *Клюев В.К.* Правовая основа деятельности библиотеки: Учеб.-практ пособие / М-во культуры РФ; Моск гос. ун-т культуры и искусств; Междунар. Акад. информатизации. Отделение библиотековедения. – М.: Профиздат, 2002. – 96 с.
11. *Клюев В. К.* Правовое обеспечение работы современной российской библиотеки: Учеб. пособие/ М-во культуры РФ; Мос. гос. ун-т культуры и искусств. – М.: Изд-во Мос. гос. ун-т культуры и искусств, 2003. – 140 с.
12. *Клюев В.К.* Система локальной правовой регламентации деятельности библиотеки // АиФ. Новая б-ка. – 2004.- № 5. – С. 38-39.
13. *Клюев В.К., Абакумова Н.П.* Правовое регулирование и стимулирование труда персонала библиотеки: Науч.-практ. пособие. – М., 2007. - 156 с.
14. *Копылов В.А.* Информационное право: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. / М-во образования РФ; Моск. гос. юр. акад. – М.: Юристъ, 2002. – 512 с. [Гл. 14. «Правовое регулирование информационных отношений в области библиотечного дела» – с. 341-352].
15. *Кузьмин Е.И.* Библиотечная Россия на рубеже тысячелетий: Государственная политика и управление библиотечным делом: смена парадигмы: [Моногр.]. – М.: Либерея, 1999. – 224 с.
16. Менеджмент библиотечно-информационной деятельности: Учебник / В.К. Клюев, Т.Л. Манилова, И.М. Сусллова; Под общ. ред. И.М. Сусловой. – СПб.: Профессия, 2008.

17. *Пашин А.И.* Библиотека как социально-культурная система: вопросы управления: Учеб.-метод. пособие. – М.: Либерей-Бибинформ, 2005. – С. 54-67 («Правовые основы управления библиотекой»).

18. *Пашин А.И.* Управление библиотечным делом: системный подход: Учеб. пособие. – М.: Либерей-Бибинформ, 2008.

19. Управление библиотекой: Учеб.-практ. пособие /Науч. ред. А.Н. Ванеев, Ж.С. Шадрина. – СПб.: Профессия, 2002. – 303 с. [Гл. 4. «Документационное обеспечение управления библиотекой». – С. 143-166].

20. *Фирсов В.Ф.* Государственное законодательное регулирование деятельности библиотек. Моногр. / Рос. нац. б-ка. – СПб., - 2000. – 256 с.

21. *Шрайберг Я.Л., Земсков А.И., Терлецкий В.В., Фирсов В.Р.* Авторское право и библиотеки: Рук. Для библ. и информ. Работников. – М.: ГПНТБ России, 2007. – 48 с.

## ***2. Рекомендуемая литература (дополнительная)***

1. Библиотечная энциклопедия / Рос. гос. б-ка. – М.: Пашков дом, 2007. – 1300 с.

2. Библиотека в контексте административных реформ. Опыт реформирования: проблемы, поиск, решения: Метод. пособие. – М.: Либерей-Бибинформ, 2006. – 520 с.

3. *Бойкова О.Ф.* Библиотечно-информационные ресурсы как объект интеллектуальной собственности // Справочник рук. Учреждения культуры. – 2008. - № 6. – С. 48-59.

4. *Бойкова О.Ф.* Законодательные основы договорных отношений библиотек в процессе социального партнерства // Библиотечное дело – XXI век: Науч.-практ. сб. Вып. 2(10) / Рос. гос. б-ка. – М., 2005. – С. 25-40.

5. *Бойкова О.Ф.* Информационные ресурсы: свободное использование // Независимый библ. адвокат. – 2008. - № 3. – С. 31-39.

6. *Бойкова О.Ф.* Наш коллега – субъект авторского права // Независимый библ. адвокат. – 2008. - № 2. – С. 18-27.

7. *Гриханов Ю.А.* Освещение правовых аспектов деятельности библиотек в российском библиотековедении // Российское библиотековедение XX век. Направления

развития, проблемы и итоги: Опыт моногр. исследования. – М.: ФАИР-ПРЕСС; Пашков дом, 2003. – С. 268-278.

8. *Дворкина М.Я.* Договор с читателем // Независимый библиотечный адвокат. – 2001. – Вып. 1. – С. 36-41.

9. *Земсков А.И.* Авторское право на базы данных // Науч. и техн. б-ки. – 2008. - № 6. – С. 23-30.

10. *Клюев В.К.* Гражданско-правовой договор в библиотеке // Библиогр. – 2002. - № 3. – С. 54-65.

11. *Клюев В.К.* Жизнь в условиях рынка: аспекты и подходы // Независимый библиотечный адвокат. – 2004. - № 5. – С. 21-25.

12. *Клюев В.К.* Комплексное правовое регулирование общехозяйственной договорной деятельности библиотеки // АиФ. Новая б-ка. – 2004. - № 4. – С. 30-31.

13. *Клюев В.К.* Маркетинг в практике библиотеки: правовой аспект // АиФ. Новая б-ка. – 2004. - № 5. - С. 38-39.

14. *Клюев В.К.* Современная правовая база управления персоналом библиотеки // Независимый библиотечный адвокат. – 2007. - № 2. – С. 30-45.

15. *Клюев В.К.* Управленческая экономика российской библиотеки. – М.: ФАИР, 2007. – С. 191-272 («Библиотечно-информационная деятельность как правовое регулирование»).

16. *Клюев В.К., Абакумова Н.П.* Организационно-правовая регламентация экономического стимулирования трудовой активности библиотечных специалистов // Библиотека и закон: Справ. Вып. 23. – М.: Либерея-Бибинформ, 2007.- С. 89-184.

17. *Колегаева С.Д.* Ценообразование на платные продукты библиотечно-информационной деятельности: нормативно-правовой аспект // Библиотека и закон: Справ. Вып. 13. – М.: Либерея, 2002. – С. 290-302.

18. *Кузьмин Е.И., Манилова Т.Л.* Библиотечная политика // Науч. и техн. б-ки. – 2004. - № 1. – С. 56-61.

19. *Манилова Т.* Общественный договор между учреждениями и пользователями // Библиотека. – 2001. – № 3. – С. 6-9.

20. Нормативно-правовое обеспечение деятельности библиотек в зарубежных странах: Сб. материалов / Сост.: Е.И. Кузьмин, В.Р. Фирсов. – М.: Либерия, 2003. – 212 с.

21. *Пашин А.И.* Из истории библиотечного законодательства России // Библиотековедение. – 2003. - № 6. – С. 94-100.

22. Правовые аспекты деятельности библиотек: Сб. науч. ст. / рос. гос. б-ка; Сост. О.Ф. Бойкова; Науч. ред. В.К. Ключев. – М.: Пашков дом, 2002. – 236 с.

23. Региональная библиотечная политика в условиях административной реформы: Сб. материалов / Науч. ред. Ю.А. Гриханов. – М., 2005. – 216 с.

24. *Романова М.Л.* Новые правила защиты интеллектуальной собственности: комментарий к четвертой части Гражданского кодекса РФ // Справочник рук. Учреждения культуры. – 2008.- № 1. – С. 90-96.

25. Справочник библиотекаря / Науч. ред. А.Н. Ванеев, В.А. Минкина.- СПб.: Профессия, 2005. - 496 с.

26. *Стародубова Н.З.* Авторское право и доступность библиотечных фондов (из опыта зарубежных стран) // Библиотековедение. – 2000. – № 6. – С. 26-30.

27. *Столяров Ю.Н.* Дума о библиотечном Законе // Науч. и техн. б-ки. – 2001. – № 5. – С. 4-30.

28. *Фирсов В.Р.* Нормативное обеспечение деятельности библиотек на общественно-профессиональном уровне // Библиотека и закон: Справ. Вып. 2. – М.: Либерия, 1997. – С. 62-66.

29. *Фирсов В.Р.* Формирование территориального библиотечного законодательства в России // Библиотека и закон: Справ. Вып. 8. – М.: Либерия, 2000. – С. 186-196.

30. *Цукеблат Д.* О реализации прав граждан на библиотечное обслуживание в Российской Федерации // Независимый библиотечный адвокат. – 2005. - № 2. – С. 43-46.

31. *Шуклина В.П.* Публичная библиотека в рыночных условиях: Программа реструктуризации и разработка внутренней правовой базы // Справочник рук. учреждения культуры. - 2003. - № 11. – С. 13-21; 2004. - № 1. – С. 8-16.



## 2.2. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ БИБЛИОТЕЧНО-ИНФОРМАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ

### I. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

**Цель курса** - подготовка специалистов в области стратегического управления библиотечной деятельностью.

**Задачи курса:** обучение специальным знаниям, умениям и навыкам в области теории и практики стратегического управления; изучение этапов стратегического управления; овладение методами разработки и реализации стратегии библиотеки; изучение составляющих персонал-стратегии библиотеки.

**Место курса в профессиональной подготовке выпускника.** Курс является дисциплиной специализации «Менеджмент библиотечно-информационной деятельности» (квалификация «Менеджер информационных ресурсов») и входит в цикл организационно-управленческих дисциплин профессиональной образовательной программы.

**Требования к уровню освоения содержания курса.** Выпускник должен:

- знать содержание и концепции стратегического менеджмента, разработанные на различных этапах формирования современного управления;
- профессионально владеть методикой стратегического управления библиотечной деятельностью;
- уметь разрабатывать программы, проекты, долгосрочные и оперативные планы в области управления библиотечно-информационной деятельностью;
- уметь моделировать персонал-стратегию и увязывать ее с общей стратегией библиотеки.

## **II. СОДЕРЖАНИЕ КУРСА**

### **1. Разделы курса**

*Раздел I. Стратегическое управление библиотечной деятельностью: сущность и основные составляющие.*

*Раздел II. Программно ориентированные виды деятельности.*

*Раздел III. Стратегическое управление персоналом библиотеки.*

### **2. Темы и краткое содержание**

## **ВВЕДЕНИЕ**

Предмет, структура и задачи курса «Стратегическое управление библиотечно-информационной деятельностью», его место в специальной подготовке менеджеров информационных ресурсов.

Методологические, методические и дидактические аспекты изучения курса.

### ***Раздел I. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ БИБЛИОТЕЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ: СУЩНОСТЬ И ОСНОВНЫЕ СОСТАВЛЯЮЩИЕ***

#### ***Тема 1. Концепция стратегического управления***

Предпосылки появления стратегического менеджмента. Типы управления в соответствии с классификацией И. Ансоффа (бюджетирование, долгосрочное планирование, стратегическое планирование, стратегический менеджмент).

Развитие стратегического менеджмента. Сущность стратегического менеджмента. Содержание и структура стратегического менеджмента. Этапы стратегического управления.

Место и значение стратегического менеджмента в управлении современной библиотекой.

## **Тема 2. Формирование миссии и целей библиотеки**

Определение миссии. Роль миссии в жизнедеятельности библиотеки. Носители интересов (пользователи библиотеки, сотрудники, администрация вышестоящих структур, деловые партнеры, местное сообщество, общество в целом). Факторы выработки миссии. Аналитическая модель формулирования миссии.

Цели библиотеки: определение, отличие от категории задач и проблем; виды целей. Установление целей. Ключевые пространства постановки стратегических целей: положение во внешней среде, инновации, эффективность, ресурсы, управление, персонал, социальная ответственность. Иерархия целей. Требования к целям. Способы установления целей.

## **Тема 3. Проведение анализа среды**

Анализ макроокружения: экономическая, правовая, социальная, технологическая компонента. Подход к изучению компонент. Возможности и ограничения, создаваемые факторами внешней среды. Система отслеживания внешней среды.

Анализ непосредственного окружения библиотеки: пользователи, комплектующие организации и издательства, источники набора кадров.

Анализ внутренней среды. Срезы внутренней среды: кадровый, организационный, функциональный, маркетинговый, финансовый. Сильные и слабые стороны.

Методы анализа среды. Метод SWOT. Матрица возможностей. Матрица угроз. Составление профиля среды.

## **Тема 4. Выработка, выполнение и контроль стратегии библиотеки**

Сущность стратегии библиотеки. Типы стратегий. Подходы к выработке стратегии. Стратегия ограниченного роста. Стратегия концентрированного роста. Стратегия интегрированного роста. Стратегия сокращения. Определение и выбор стратегии библиотеки. Оценка выбранной стратегии.

Управление реализацией стратегией. Задачи стадии выполнения стратегии. Стратегические изменения: перестройка, радикальное преобразование, умеренное преобразование, обычные изменения, неизменяемое функционирование.

Компоненты реализации стратегии: тактика, политика, правила, процедуры.

Оценка стратегии. Количественные и качественные критерии оценки. Проверка соответствия стратегии и структуры.

## ***Раздел II. ПРОГРАММНО ОРИЕНТИРОВАННЫЕ ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ***

### ***Тема 5. Стратегическое планирование в библиотеке***

Стратегическое планирование в библиотеке: определение и значение.

Горизонт планирования: от стратегии к тактике; долгосрочные, среднесрочные и текущие планы, их особенности, система показателей, значение, взаимосвязь.

Прогнозирование как предплановая разработка: сущность, значение, методы, виды.

### ***Тема 6. Проектная деятельность библиотек***

Социально-культурное программирование: современные концепции и организационные принципы. Федеральные целевые программы. Значение социально-культурного программирования в региональной политике.

Библиотечный проект: определение, значение Основные этапы в разработке проекта: структурированное описание решаемой проблемы, выработка целей и приоритетных направлений проекта; развернутое описание стратегии решения проблемы; выбор форм и порядка организации стратегии; оценка эффективности и контроль за реализацией проекта.

Классы проектов в социально-культурной сфере: их характеристика и значение в организации культурной среды. Мегапроекты как целевые программы развития культуры на областном и краевом уровне. Мультипроекты как целевые комплексные программы на уровне малого города. Монопроекты.

### *Раздел III. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ*

## **ПЕРСОНАЛОМ БИБЛИОТЕКИ**

#### **Тема 7. Стратегия использования человеческого потенциала (персонал-стратегия)**

Возникновение стратегии управления персоналом. Составляющие стратегии управления персоналом. Взаимосвязь стратегии управления персоналом и стратегии библиотеки. Современная концепция персонал-стратегии. Компетенция персонала как объект стратегического управления. Управление компетенцией персонала.

Формулирование общих принципов и целей работы с персоналом. Выбор методов управления персоналом в библиотеке. Разработка кадровых технологий. Мониторинг персонала.

Система управления персоналом библиотеки. Функциональное разделение труда и организационная структура службы управления персоналом. Цели, основные направления деятельности и функции службы управления персоналом.

#### **Тема 8. Формирование персонала библиотеки**

Планирование работы с персоналом. Планирование потребности в персонале как часть бизнес-плана.

Стратегическое и оперативное планирование. Выявление источников пополнения персонала. Персонал в условиях сокращения.

Определение общей потребности в персонале. Планирование квалификационного состава персонала.

Разработка комплекса требований к кандидатам на должность. Баланс дополнительной потребности в персонале и источники пополнения. Планирование развития персонала. Планирование затрат на персонал. Оптимизация затрат на персонал.

Маркетинг персонала, основные принципы, виды деятельности, этапы.

Эффективность системы управления персоналом. Аналитическая работа с персоналом. Эффективность мероприятий по обеспечению стабильности коллектива. Выявление резервов рационального использования рабочей силы. Критерии оценки эффек-

тивности управления персоналом: стабильность кадров, морально-психологический климат, профессионализм и квалификации персонала, повышение экономических показателей учреждений культуры. Основные виды эффективности управления персоналом: экономическая, социальная, техническая. Методы оценки и показатели эффективности работы служб управления персоналом.

Управление наймом персонала. Подбор кандидатов и отбор персонала: организации и процедуры.

Определение источников подбора работников. Достоинства и недостатки внешних и внутренних источников подбора.

Отбор кандидатов, методы и процедуры. Профессиональные испытания. Собеседование.

### **Тема 9. Управление использованием трудового потенциала библиотеки**

Использование персонала: сущность, значение. Принципы рационального использования персонала: обеспечение рациональной занятости; обеспечение стабильной и равномерной загрузки; обеспечение соответствия трудового потенциала работника его квалификации; периодический переход с одного рабочего места на другое; обеспечение разнообразной работы.

Расстановка персонала. Принципы расстановки кадров: соответствия, перспективности, сменяемости. Трудовые перемещения: виды, формы.

Ротация кадров, ее значение, формы.

Распространение гибких форм занятости (неполная занятость, временное трудоустройство, надомничество). Гибкие режимы рабочего времени (гибкий рабочий год, сжатая рабочая неделя, работа на условиях деления рабочего времени на рабочем месте).

Высвобождение персонала. Основные виды увольнений: по инициативе сотрудника, по инициативе работодателя, выход на пенсию. Подготовка процесса увольнения сотрудника.

## **Тема 10. Развитие персонала библиотеки**

Профессиональная ориентация, сущность, значение. Основные формы профориентационной работы: профессиональное просвещение, профессиональная информация, профессиональная консультация. Повышение престижа и привлекательности библиотечной работы.

Управление адаптацией, сущность, значение. Первичная и вторичная адаптация. Профессиональный, психофизиологический, социально-психологический, организационный аспект адаптации.

Организация системы обучения персонала. Виды профессионального обучения. Стимулирование процесса обучения. Современные технологии. Формы и методы профессионального обучения в библиотечной деятельности. Оценка результатов обучения персонала. Определение потребности в обучении. Экономическая эффективность подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала.

Развитие понятия карьеры. Возможности профессионального совершенствования. Системы управления карьерой.

Мотивация трудовой деятельности. Основные понятия: мотив, потребности, интерес, установка (ценность ориентации), структура мотивов трудового поведения. Современные теории мотивации. Формы и методы стимулирования трудовой деятельности. Разработка комплексной системы мотивации сотрудников.

Экономическая и социальная эффективность мотивации. Заработная плата как форма стимулирования. Государственное регулирование оплаты труда. Современная система оплаты труда персонала библиотеки. Дополнительные выплаты. Льготы и компенсации. Стимулирование на основе общественного признания.

Оценка персонала. Методы оценки работников: оценка результатов, оценка потенциала. Экспертный и инструментальный методы. Методы шкалирования, упорядочения рангов, альтернативных характеристик. Разработка оценочной технологии. Критерии оценки. Аттестация сотрудников. Технология центров оценки.

## ПРИМЕРНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ КОНТРОЛЬНЫХ ВОПРОСОВ ПО КУРСУ

1. Предпосылки появления и эволюция стратегического менеджмента.
2. Сущность, содержание, структура стратегического менеджмента.
3. Место и значение стратегического менеджмента в управлении современной библиотекой.
4. Этапы стратегического управления: общая характеристика.
5. Формирование миссии библиотеки: значение, методика.
6. Цели библиотеки: определение, виды, иерархия целей, требования к целям.
7. Проведение анализа среды библиотеки: содержание и методика.
8. Анализ внешней среды библиотеки: компоненты, система, возможности и ограничения, создаваемые факторами внешней среды.
9. Управленческое обследование внутренней среды библиотеки: аспекты, срезы внутренней среды, сильные и слабые стороны.
10. Эталонные (базовые) стратегии: определение, содержание, виды. Выбор стратегии библиотеки.
11. Управление реализацией стратегии библиотеки. Компоненты реализации стратегии (тактика, политика, правила, процедуры).
12. Оценка и контроль стратегии: значение, методика.
13. Стратегическое планирование библиотечной деятельности: определение, значение.
14. Социально-культурное программирование: современные концепции, организационные принципы, значение в региональной политике.
15. Федеральные целевые программы: виды, значение.
16. Классификация проектов в социально-культурной сфере: характеристика, значение в организации культурно-информационной среды.
17. Библиотечный проект: определение, значение, организационно-технологические аспекты разработки и реализации.
18. Сущность и содержание персонал-стратегии.
19. Система управления персоналом библиотеки: цели, функции, структура, основные направления деятельности.



20. Планирование работы с персоналом: значение, сущность, содержание.
21. Маркетинг персонала библиотеки: основные принципы, виды деятельности, этапы.
22. Управление деловой карьерой персонала: методы и содержание деятельности.

### III. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ЧАСОВ КУРСА ПО ТЕМАМ И ВИДАМ АУДИТОРНЫХ ЗАНЯТИЙ

Название тем и разделов	Всего часов	В том числе	
		лекции	Семинары и практические занятия
<b>Раздел I. Стратегическое управление библиотечной деятельностью: сущность и основные составляющие</b>			
<i>Тема 1.</i> Концепция стратегического управления	9	5	4
<i>Тема 2.</i> Формирование миссии и целей библиотеки	6	4	2
<i>Тема 3.</i> Проведение анализа среды	10	4	6
<b>Тема 4.</b> Выработка, выполнение и контроль стратегии библиотеки	8	4	4
<b>Раздел II. Программно ориентированные виды деятельности</b>			
<i>Тема 5.</i> Стратегическое планирование	10	6	4
<i>Тема 6.</i> Проектная деятельность библиотек	10	6	4
<b>Раздел III. Стратегическое управление персоналом библиотеки</b>			
<i>Тема 7.</i> Стратегия использования человеческого потенциала (персонал-стратегия)	8	4	4
<i>Тема 8.</i> Формирование персонала библиотеки	8	4	4
<i>Тема 9.</i> Управление использованием трудового потенциала библиотеки	8	4	4
<i>Тема 10.</i> Развитие персонала библиотеки	8	4	4
Всего	86	46	40

#### **IV. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ КУРСА**

##### ***1. Рекомендуемая литература (основная)***

1. *Сулова И.М.* Стратегическое управление библиотекой. – М.: МЦБС, 2008. – 254 с.
2. Менеджмент библиотечно-информационной деятельности: Учебник / В.К. Клюев, Т.Л. Манилова, И.М. Сулова; Под общ. ред. И.М. Суловой. – СПб.: Профессия, 2008.
3. *Пашин А.И.* Библиотека как социально-культурная система: вопросы управления: Учеб.-метод. пособие. – М.: Либерей-Бибинформ, 2005. – 96 с.
4. *Пашин А.И.* Управление библиотечным делом: системный подход: Учеб. пособие. – М.: Либерей-Бибинформ, 2008.
5. *Сулова И.М.* Стратегический менеджмент в современной библиотечной деятельности: организационно-методический аспект // Справочник рук. учреждения культуры. – 2002. - № 2. – С. 64-74.
6. *Сулова И.М., Злотникова З.И.* Проектная деятельность библиотек: Науч.-практ. пособие. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2005. – 176 с.
7. *Сулова И.М., Кармовский В.В.* Диверсификация библиотечного менеджмента: Лекция / Моск. гос. ун-т культуры и искусств. – М., 2002. – 62 с.
8. *Сулова И.М., Кармовский В.В.* Менеджмент в современной библиотеке: Науч.-метод. пособие. – М.: Либерей, 2004. – С. 78-127.
9. *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.

##### ***2. Рекомендуемая литература (дополнительная)***

1. Библиотечная энциклопедия / Рос. гос. б-ка. – М.: Пашков дом, 2007. – 1300 с.
2. *Андреева Н.Е.* Персонал-стратегия: эффективное кадровое планирование в библиотеке // Справочник рук. учреждения культуры. – 2005. - № 9. – С. 70-77.
3. *Бобров Л.К.* Стратегическое управление информационной деятельностью библиотек в условиях рынка. – Новосибирск, 2003. – 240 с.

4. Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд. – М.: ОМЕГА-Л, 2006. – 464 с.
5. Жадько Н.В. Проектное развитие библиотек. – М.: Елена, 2000. – 91 с.
6. Злотникова З.И., Сулова И.М. Библиотека в системе социально-культурного программирования // Библиотековедение. – 2002. – № 2. – С. 32-37.
7. Клюев В.К. Экономические методы мотивации труда персонала: организационно-правовой подход // Независимый библ. адвокат. – 2007. – № 4. – С. 30-36.
8. Клюев В.К., Абакумова Н.П. Правовое регулирование и стимулирование труда персонала библиотеки: Науч.-практ. пособие. – М., 2007. – 156 с.
9. Кузьмин Е.И. Библиотечная Россия на рубеже тысячелетий: Государственная политика и управление библиотечным делом: смена парадигмы: Монгр. – М.: Либерея, 1999. – 224 с.
10. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 702 с. (Разделы: «Стратегическое планирование». – С. 255-286; «Планирование реализации стратегии» - С. 287-306).
11. Осипова И.П. Проектная деятельность библиотек: общие проблемы, региональный опыт // Библиотечное дело-XXI век: Науч.-практ. сб. Вып. 2(6) / Рос. гос. б-ка. – М., 2003. – С. 243-271.
12. Справочник библиотекаря / Науч. ред. А.Н. Ванеев, В.А.Минкина.- СПб.: Профессия, 2005. - 496 с.
13. Стратегическое планирование в библиотеке: теория и практика. (По зарубежным источникам): Науч.-реф. Сб. / Рос. гос. б-ка; Сост. и науч. ред. Л.И. Куштанова. – М., 1999. – 144 с.
14. Сулова И.М. Некоммерческий маркетинг: Технологии управления социокультурной деятельностью // Справочник руководителя учреждения культуры. – 2006. - № 4. – С. 46-53.
15. Тюлина Н.И. Стратегическое планирование как метод управления библиотекой // Библиотековедение. – 1994. - №1. – С. 17-22.

16. *Тютинна И.Ф.* Некоторые аспекты управления библиотекой в теории и практике США // Управление библиотекой: новые идеи и практические решения: Сб. науч. тр./ Рос. гос. б-ка – М., 1995. – С. 39-48.

17. *Уэйнганд Д.Э.* Управление современной публичной библиотекой: Стратегия развития; Пер. с англ. – М.: Рудомино, 1997. – 224 с.

18. *Чернякова Ю.Ф.* Стратегическое планирование в национальных библиотеках: специфика и перспективы // Библиотековедение. – 2000. - № 5. – С. 16-21.

### **2.3. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ БИБЛИОТЕКИ**

**Цель курса** подготовка в области управления персоналом библиотеки на основе принципов и закономерностей кадрового менеджмента.

**Задачи курса** — обучение специальным знаниям, умениям и навыкам в области теории и практики управления персоналом; раскрытие роли руководителя в управлении формированием и развитием персонала библиотеки; овладение методами планирования, организации, мотивации и оценки персонала библиотеки; обучение психологическим основам управления персоналом.

Место курса в профессиональной подготовке выпускника. Курс является дисциплиной специализации «Менеджмент библиотечно-информационной деятельности (квалификация «Менеджер информационных ресурсов» и входит в цикл организационно-управленческих дисциплин профессиональной образовательной программы.

**Требования к уровню освоения содержания курса.** Выпускник должен:

- знать концепции и подходы, разработанные в различные периоды эволюции мирового кадрового менеджмента;
- владеть методикой управления персоналом библиотеки;
- знать технологии разработки программ, проектов, долгосрочных и оперативных планов в области управления персоналом библиотеки;
- владеть методикой реализации функций управления персоналом библиотеки;
- уметь моделировать систему управления персоналом библиотеки.

## **II. ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ КУРСА**

### **1. Разделы курса**

*Раздел I. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ БИБЛИОТЕКИ*

*Раздел II. ФОРМИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА БИБЛИОТЕКИ*

*Раздел III. РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА БИБЛИОТЕКИ*

### **2. Темы**

#### **ВВЕДЕНИЕ**

Предмет, структура и задачи курса «Управление персоналом библиотеки», его роль и значение в специальной подготовке менеджеров информационных ресурсов, взаимосвязь с другими курсами.

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

#### **Раздел 1. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ БИБЛИОТЕКИ**

##### ***Тема 1. Изменяющийся характер функции управления персоналом в современных условиях***

Человеческий фактор трудовой деятельности. Программа реформ Российской Федерации в области трудовых отношений.

Научный подход к формированию систем управления персоналом. Социология труда. Исследование социальных факторов повышения эффективности труда. Влияние технико-технологических и социальных условий на отношение к труду. Психофизиология трудовых процессов.

Трудовые ресурсы как экономическая и планово-учетная категория. Общая и профессиональная трудоспособность. Трудовой потенциал. Рынок труда.

Государственная система управления трудовыми ресурсами. Законодательная власть (Государственная Дума, Совет Федерации), ее деятельность в области социально-трудовых отношений. Органы исполнительной власти (правительство, министерства и другие федеральные структуры) их деятельность в области социально-трудовых отношений.

Современная концепция управления персоналом.

Формулирование общих принципов и целей работы с персоналом. Выбор методов управления персоналом в учреждениях культуры. Разработка кадровых технологий. Мониторинг персонала.

## **Тема 2. Система управления персоналом библиотеки**

Функциональное разделение труда и организационная структура службы управления персоналом.

Цели службы управления персоналом. Основные направления деятельности службы управления персоналом. Функции службы управления персоналом.

Варианты организационной структуры системы управления персоналом.

Уровни управления персоналом.

Профессионально-квалификационный и количественный состав службы управления персоналом.

## **Тема 3. Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом'**

Правовое обеспечение системы управления персоналом. Трудовой кодекс Российской Федерации (2001).

Международные рекомендации по управлению трудовой деятельностью. Российские нормативно-методические материалы в библиотечном деле.

Нормативные и организационно-правовые документы, регулирующие деятельность персонала библиотек.

Информационное и документационное обеспечение системы управления персоналом библиотеки.

## *Раздел II. ФОРМИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА БИБЛИОТЕКИ*

### **Тема 3. Планирование работы с персоналом. Маркетинг персонала**

Планирование потребности в персонале как часть бизнес-плана.

Стратегическое и оперативное планирование. Выявление источников пополнения персонала. Персонал в условиях сокращения.

Определение общей потребности в персонале. Планирование квалификационного состава персонала.

Разработка комплекса требований к кандидатам на должность. Баланс дополнительной потребности в персонале и источники пополнения. Планирование развития персонала. Планирование затрат на персонал. Оптимизация затрат на персонал.

Маркетинг персонала: основные принципы, виды деятельности, этапы.

Эффективность системы управления персоналом. Аналитическая работа с персоналом. Анализ численности работников. Анализ состава и структуры работников, их влияние на эффективность деятельности организаций культуры. Анализ постоянства персонала, показатели движения кадров. Эффективность мероприятий по обеспечению стабильности коллектива. Выявление резервов рационального использования рабочей силы.

Критерии оценки эффективности управления персоналом: стабильность кадров, морально-психологический климат, профессионализм и квалификация персонала, повышение показателей деятельности. Основные виды эффективности управления персоналом: экономическая, социальная, техническая. Методы оценки и показатели эффективности работы служб управления персоналом.

### **Тема 5. Управление наймом персонала**

Подбор кандидатов и отбор персонала: организации и процедуры.

Определение вакантных и планируемых рабочих мест.

Создание «идеального портрета» желаемого работника. Профессиограммы и персонограммы.

Определение источников подбора работников. Достоинства и недостатки внешних и внутренних источников подбора.

Отбор кандидатов, методы и процедуры. Профессиональные испытания. Собеседование.

Принятие решений о найме. Оформление трудового договора.

### **Тема 6. Профорientация и трудовая адаптация персонала**

Профессиональная ориентация: сущность, значение. Основные формы профорientационной работы: профессиональное просвещение, профессиональная информация, профессиональная консультация. Повышение престижа и привлекательности библиотечной работы.

Управление адаптацией, сущность, значение.

Первичная и вторичная адаптация. Профессиональный, психофизиологический, социально-психологический, организационный аспект адаптации.

Организационные решения проблемы управления адаптацией: проведение семинаров и курсов, индивидуальные беседы и др.

Технология процесса управления адаптацией.

Информационное обеспечение процесса адаптации.

## **Раздел III. РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА БИБЛИОТЕКИ**

### **Тема 7. Управление использованием трудового потенциала библиотеки**

Использование персонала: сущность, значение. Принципы рационального использования персонала: обеспечение рациональной занятости; обеспечение стабильной и равномерной загрузки; обеспечение соответствия трудового потенциала работника его квалификации; периодический переход с одного рабочего места на другое; обеспечение разнообразной работы.

Расстановка персонала. Принципы расстановки кадров: соответствия, перспективности, сменяемости. Трудовые перемещения: виды, формы.



Ротация кадров, ее значение, формы.

Распространение гибких форм занятости (неполная занятость, временное трудоустройство, паломничество). Гибкие режимы рабочего времени (гибкий рабочий год, сжатая рабочая неделя, работа на условиях деления рабочего времени на рабочем месте). Создание систем упреждающего обучения.

Высвобождение персонала. Основные виды увольнений: по инициативе сотрудника, по инициативе работодателя, выход на пенсию. Подготовка процесса увольнения сотрудника. Сообщение об увольнении. Консультирование сотрудников. Работа с сотрудниками предпенсионного и пенсионного возраста. Методы сбора информации для анализа ситуации, предотвращения или торможения неоправданных увольнений. Минимизация сокращений.

#### **Тема 8. Оценка персонала**

Оценка персонала как основа принятия кадровых решений при продвижении, поощрении, обучении, увольнении сотрудников.

Методы оценки работников: оценка результатов, оценка потенциала. Экспертный и инструментальный методы. Методы шкалирования, упорядочения рангов, альтернативных характеристик.

Разработка оценочной технологии. Критерии оценки. Аттестация сотрудников. Технология центров оценки.

#### **Тема 9. Организация системы обучения персонала**

Виды профессионального обучения. Стимулирование процесса обучения. Современные технологии.

Формы и методы профессионального обучения в сфере культуры. Оценка результатов обучения персонала. Определение потребности в обучении.

Экономическая эффективность подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала.

Развитие понятия карьеры. Возможности профессионального совершенствования. Системы управления карьерой.

## *Раздел IV. УПРАВЛЕНИЕ ПОВЕДЕНИЕМ ПЕРСОНАЛА БИБЛИОТЕКИ*

### *Тема 10. Поведение личности в группах*

Социальное развитие библиотеки как объект управления. Факторы развития социальной среды библиотеки. Социальная инфраструктура и потенциал библиотеки. Условия работы и охрана труда. Социальная защищенность работников. Социально-психологический климат коллектива. Материальное вознаграждение труда и семейные бюджеты. Вне рабочее время и использование досуга.

Социальные службы библиотеки.

Теория поведения личности. Основные факторы, характеризующие личность и ее поведение: индивидуально-психологические особенности, система потребностей, мотивов, интересов, система управления личностью. Социализация личности.

Коллектив: определение, функции. Особенности библиотечного коллектива, методика и организация управления.

Малая социальная группа как компонент коллектива: определение, значение. Формальные группы: характеристика, виды, факторы эффективной деятельности (размер, состав, групповые нормы, сплоченность, конфликтность, статус и функциональная роль членов группы).

Неформальные группы: структура, виды, закономерности возникновения, свойства (социальный контроль, сопротивление изменениям, наличие лидера и др.). Групповая динамика.

Факторы повышения эффективности групп: общие цели, групповые нормы, уровень взаимодействия.

### *Тема 11. Мотивация трудовой деятельности*

Мотивация как внутренняя регуляция поведения работника. Основные понятия: мотив, потребности, интерес, установка (ценность ориентации), структура мотивов трудового поведения.

Современные теории мотивации.

Формы и методы стимулирования трудовой деятельности. Разработка комплексной системы мотивации сотрудников. Экономическая и социальная эффективность мотивации.

Заработная плата как форма стимулирования. Государственное регулирование оплаты труда. Тарифная сетка. Дополнительные выплаты. Льготы и компенсации.

Стимулирование на основе общественного признания.

### **Тема 12. Этика деловых отношений**

Этика деловых отношений (служебный этикет): значение, содержание. Формы управленческого общения: субординационная, служебно-товарищеская, дружеская. Принципы и средства общения. Структура общения: коммуникативная, интерактивная, перцептивная.

Управленческое общение, его сущность и значение. Закономерности межличностных отношений в деловом общении: закон неопределенности отклика, закон неадекватности отображения человека человеком, закон неадекватности самооценки, закон расщепления смысла управленческой информации, закон самосохранения, закон компенсации.

### **Тема 13. Управление конфликтами и стрессами**

Конфликты, определение, сущность. Три этапных подхода к значению конфликта в деятельности организации. Понятия «конфликтная ситуация», «инцидент», «объект и субъект конфликта». Причины конфликтов. Классификация конфликтов. Управление конфликтами. Структурные методы разрешения конфликтов. Межличностные методы.

Природа стресса. Наиболее распространенные стрессоры как факторы дисбаланса физиологических и психологических механизмов человека. Методика управления стрессами.

## **3. ПРИМЕРНАЯ ТЕМАТИКА РЕФЕРАТОВ И КУРСОВЫХ РАБОТ**

1. Изменяющийся характер функции управления персоналом библиотеки на современном этапе.

2. Современные теории кадрового менеджмента, их использование в практике управления библиотечным персоналом.
3. Организаций системы управления персоналом в современной библиотеке. ^
4. Применение маркетинга в управлении персоналом библиотеки.  
Методика формирования кадров библиотеки.
6. Трудовая адаптация в процессе управления персоналом библиотеки.
7. Развитие персонала как функция руководства кадрами современной библиотеки.
8. Психологические аспекты кадрового менеджмента в библиотеке.
9. Стиль и методы руководства коллективом библиотеки: современные подходы.
10. Факторы формирования оптимального социально-психологического климата в библиотеке.
11. Руководитель библиотеки: требования к профессии и личности.
12. Принципы и правила самоменеджмента, их применение персоналом библиотеки.
13. Формирование и развитие организационной культуры библиотеки.
14. Социальное развитие библиотеки как объект управления.
15. Теория поведения личности, ее учет в практике управления персоналом библиотеки.
16. Мотивация как фактор совершенствования кадрового менеджмента в библиотеке.

#### **4. ПРИМЕРНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ КОНТРОЛЬНЫХ ВОПРОСОВ ПО КУРСУ**

1. Концепция управления персоналом в современном менеджменте.
2. Методы управления персоналом.
3. Система управления персоналом библиотеки.
4. Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом.
5. Сущность и значение персонал-стратегии.
6. Службы управления персоналом в библиотеках: функции, варианты структуры, уровни управления.
7. Кадровое планирование цели, задачи, содержание деятельности.
8. Маркетинг персонала библиотеки: принципы, виды деятельности, этапы.

9. Формирование персонала библиотеки: наем, отбор, прием; методы и содержание деятельности.
10. Трудовая адаптация библиотечного персонала: методы и содержание деятельности.
11. Организация системы обучения персонала библиотеки: методы и содержание деятельности.
12. Управление деловой карьерой персонала библиотеки: методы и содержание деятельности.
13. Мотивация трудовой деятельности персонала библиотеки.
14. Оценка эффективности системы управления персоналом библиотеки: методы, оценки, показатели.

### III. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ЧАСОВ КУРСА ПО ТЕМАМ И ВИДАМ АУДИТОРНЫХ ЗАНЯТИЙ

Наименование разделов/тем	Всего часов	В том числе:		
		лекции	семинары	Практические занятия - занятия
<i>I</i>	<i>II</i>	<i>III</i>	<i>IV</i>	<i>V</i>
Введение	2	2		
<b>Раздел 1. Стратегическое управление персоналом библиотеки</b>	4	2	2	—
	10	4	4	2
<i>Тема 1.</i> Изменяющийся характер функции управления персоналом в современных условиях	6	2	2	2
<i>Тема 2.</i> Система управления персоналом библиотеки				
<i>Тема 3.</i> Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом				

<i>Раздел II. Формирование персонала библиотеки</i>	8	4	2	2
<i>Тема 4. Планирование работы с персоналом. Маркетинг персонала</i>	4	2	—	2
<i>Тема 5. Управление наймом персонала</i>	4	4	—	—
<i>Тема 6. Профориентация и трудовая адаптация персонала</i>				
<i>Раздел III. Развитие персонала библиотеки</i>	6	1	2	2
<i>Тема 7. Управление использованием трудового потенциала библиотеки</i>	6	2	—	4
<i>Тема 8. Оценка персонала библиотеки</i>	8	2	4	
<i>Тема 9. Организация системы обучения персонала</i>		4		
<i>Раздел IV. Управление поведением персонала библиотеки</i>	4	2	2	2
<i>Тема 10. Поведение личности в группах</i>	6	4	2	2
<i>Тема 11. Мотивация трудовой деятельности</i>	6	2	2	
<i>Тема 12. Этика деловых отношений</i>				
<i>Тема 13. Управление конфликтами и стрессами</i>				
<b>Всего по курсу:</b>	<b>80</b>	<b>38</b>	<b>24</b>	<b>18</b>

#### **IV. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ КУРСА**

##### ***1. Рекомендуемая литература (основная)***

1. Менеджмент библиотечно-информационной деятельности: Учебник / В.К. Клюев, Т.Л. Манилова, И.М. Сулова; Под общ. ред. И.М.Суловой. – СПб.: Профессия, 2008.
2. Андреева Н.Е. Персонал-стратегия: Эффективное кадровое планирование в библиотеке // Справочник рук. учреждения культуры. – 2005. - № 9. – С. 70-77.

3. Игнатова Л.Ф. Инновационные процессы в библиотеке как результат успешной кадровой политики // Библиотечное дело – XXI век: Науч.-практ. сб. / Рос. гос. б-ка. Вып. 1. – М., 2002. – С. 242-248.
4. Ключев В.К. Управленческая экономика российской библиотеки. – М.: ФАИР, 2007. – С. 91-105 («Современная система дополнительного ресурсного стимулирование библиотечных кадров»), С. 258-272 («Нормативно-правовое регулирование трудовых отношений в библиотеке»).
5. Ключев В.К., Абакумова Н.П. Правовое регулирование и стимулирование труда персонала библиотеки: Науч.-практ. пособие. – М., 2007. – 156 с.
6. Пашин А.И. Библиотека как социально-культурная система: вопросы управления: Учеб.-метод. пособие. – М.: Либерейя-Бибинорм, 2005. – С. 68-80 («Управление человеческими ресурсами библиотеки»).
7. Пашин А.И. Управление библиотечным делом: системный подход: Учеб. пособие. – М.: Либерейя-Бибинформ, 2008.
8. Сулова И.М. Менеджер библиотеки: требования к профессии и личности: Учеб. пособие. – М.: Профиздат, 2003. – 136 с.
9. Сулова И.М. Стратегическое управление библиотекой. – М.: МЦБС, 2008. – С. 197-245 («Стратегическое управление персоналом библиотеки»).
10. Управление библиотекой: Учеб.–практ. пособие / Науч. ред. А.Н. Ванеев, Ж.С. Шадрина. – СПб.: Профессия, 2002. – С. 71-103, 201-240.
11. Чуприна Н.Т. Инновации в кадровой политике библиотеки // Справочник рук. учреждения культуры. – 2002. - № 5. – С. 43-47.

## ***2. Рекомендуемая литература (дополнительная)***

1. Библиотечная энциклопедия / Рос. гос. б-ка. – М.: Пашков дом, 2007. – 1300 с.
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. Конфликты в библиотеке: предупреждение и разрешение: Практ. пособие. – СПб.: Профессия, 2001. – 121 с.

- кадров // Библиогр. – 2007. - № 3. – С. 57-65.
4. Ключев В.К. Система дополнительного ресурсного стимулирования библиотечных кадров // Библиогр. – 2007. - № 3. – С. 57-65.
5. Ключев В.К. Экономические методы мотивации труда персонала: организационно-правовой подход // Независимый библ. адвокат. – 2007. - № 4. – С. 30-36.
6. Ключев В.К., Абакумова Н.П. Организационно-правовая регламентация экономического стимулирования трудовой активности библиотечных специалистов // Библиотека и закон: Справ. Вып. 23. – М.: Либерея-Бибинформ, 2007.- С. 89-184.
7. Ключев 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.: Профиздат, 2002. – С. 40-48 («Внутренний маркетинг»).
8. Кротова Н.В., Клеппер Е.В. Управление персоналом: Учебник / Моск. гос. ун-т культуры и искусств. – М., 2001. – 359 с.
9. Моргунов Е. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. – М.: Бизнес-школа, 2000. – 264 с.
10. Потанина Е.А. Мотивация труда в библиотеках (по страницам профессиональной печати) // Библиотековедение. – 2007. - № 4. – С. 118-124.
11. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. – СПб., 2002. – 232 с.
12. Справочник библиотекаря / Под общ. ред. А.Н. Ванеева, В.А. Минкиной. – СПб.: Профессия, 2005. – 496 с.
13. Сулова И.М. Новый взгляд на трудовые отношения // Независимый библ. адвокат. – 2000. - № 2. – С. 25-30.
14. Управление и кадры: материалы Всерос. совещания рук. федеральных и центральных б-к субъектов Российской Федерации / Рос. гос. б-ка. – М.: Пашков дом., 2002. – 406 с.
15. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 428 с.



16. Чуприна Н.Т. Универсальная библиотека: инновационная деятельность в профессиональной практике: Науч.-практ. пособие. – М.: Либерия, 2004. – С. 54-75 («Кадровый ресурс как фактор интенсификации инновационной деятельности»).

## 2.4. БИБЛИОТЕЧНАЯ СТАТИСТИКА

### I. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

**Цель курса** – познакомить студентов с историей становления и развития статистики как научной дисциплины, категориальным аппаратом данной отрасли знания, дать представление о характере и особенностях организации статистической работы в библиотеках.

**Задачи курса** – проследить эволюцию развития библиотечной статистики, рассмотреть основы общей теории статистики, основное внимание уделяя социальной статистике, статистике культуры и ее взаимосвязи с принятием управленческих решений, ведением управленческого учета в библиотеках.

**Место курса в профессиональной подготовке выпускника.** Курс является одной из дисциплин специализации «Менеджмент библиотечно-информационной деятельности» (квалификация «Менеджер информационных ресурсов») и тесно взаимосвязан с учебными дисциплинами «Менеджмент библиотечно-информационной деятельности», «Экономика библиотечно-информационной деятельности», «Управление библиотечным делом», «Стратегическое управление библиотечно-информационной деятельностью».

**Требования к уровню освоения содержания курса.** Выпускник должен знать:

- исторический и мировой опыт организации статистической деятельности;
- основы общей теории статистики;
- основы статистики культуры;
- виды и методы расчета основных статистических показателей и величин, применяемых в отечественной и зарубежной библиотечно-информационной практике.

## II. ТЕМЫ И КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ КУРСА

### **Введение**

Цель и задачи учебной дисциплины «Библиотечной статистики», ее методологические и дидактические основы.

Формы организации учебного процесса и контроля знаний студентов по материалу курса.

#### **Тема 1. История становления статистики как научной дисциплины**

Основоположники статистической науки: школы «политической арифметики» и «описательной арифметики».

Русская статистическая школа (М.В.Ломоносов, В.Н. Татищев, К.Ф. Герман, А. И. Чупров). Международные статистические конгрессы.

История библиотечной статистики.

#### **Тема 2. Организация статистической службы в социально-культурной сфере**

Организация статистической службы в России.

Правовая ответственность за нарушение порядка представления государственной статистической отчетности.

Статистика культуры: формы статистической отчетности, источники статистических сведений.

Деятельность ИФЛА по организации и сбору статистических данных. Издания ЮНЕСКО по международной библиотечной статистике.

Статистические сборники Министерства культуры РФ.

#### **Тема 3. Библиотечная статистика: предмет и методы**

Описательная и управленческая статистика в библиотеках.

Роль статистики в новых условиях деятельности российских библиотек.

Предмет и задачи библиотечной статистики. Основные понятия, категории и методы статистики.

#### **Тема 4. Статистическое наблюдение, его организация и программно-методическое обеспечение**

Основные понятия, формы организации (отчеты, переписи, единовременные учеты, специально организованные наблюдения т.д.) и виды (по времени регистрации фактов, по полноте охвата) статистического наблюдения.

Программа статистического наблюдения, требования к ее содержанию.

Способы проведения статистического наблюдения.

#### **Тема 5. Сводка и группировка статистических данных**

Понятие о сводке и группировке. Ряды распределения и их виды. Основные группировочные признаки. Атрибутивные и вариационные группировки. Определение числа групп и величины интервала. Границы интервалов, их виды.

#### **Тема 6. Статистические таблицы**

Статистическая таблица – рациональная форма изложения результатов сводки и группировки.

Конструктивное построение и основные виды таблиц: простые (перечневые), групповые и комбинационные. Логическое строение таблицы: подлежащее и сказуемое. Построение таблиц.

#### ***Лабораторно-практическое занятие № 1.***

#### **Тема 7. Графическая интерпретация статистических данных**

Статистические графики. Элементы графика.

Виды графиков по форме графического образа: точечные, линейные, столбиковые, полосовые, круговые, картограммы, картодиаграммы.

#### ***Лабораторно-практическое занятие № 2.***

#### **Тема 8. Обобщающие статистические показатели**

Понятие об абсолютных и относительных величинах.

Основные виды относительных величин: структуры, динамики, координации, интенсивности.

Функции статистических показателей: информационная, прогностическая, оценочная, рекламная.

### **Тема 9. Средние величины в рядах распределения**

Сущность средних величин и их значение в статистическом анализе.

Средние простые и взвешенные. Средняя арифметическая, ее вычисление и область применения. Средняя гармоническая. Средняя геометрическая.

Особенности применения моды и медианы.

### **Тема 10. Выборочное наблюдение**

Общее понятие о выборочном наблюдении.

Принципы отбора единиц статистической совокупности. Ошибки выборочного наблюдения.

### **Тема 11. Статистические приемы изучения взаимосвязей количественных признаков**

Понятие теории корреляции. Виды и формы связи.

Корреляционный и регрессионный методы анализа и практика их применения.

### **Семинар 1.**

### **Тема 12. Деятельность ИФЛА в области совершенствования библиотечной статистики ИСО и разработка международного стандарта «Международная библиотечная статистика»**

Деятельность секции по статистике и оценке ИФЛА.

Оценка и учет услуг. Бенчмаркинг и его применение в библиотеках.

### **Семинар 2.**

### III. ПРИМЕРНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ КОНТРОЛЬНЫХ ВОПРОСОВ ПО КУРСУ

1. Эволюция статистики как научной дисциплины.
2. Организация статистической службы в социально-культурной сфере.
3. Деятельность ИФЛА, ЮНЕСКО по организации и сбору статистических данных.
4. Деятельность Министерства РФ по сбору и публикации статистических данных.
5. Предмет и методы библиотечной статистики.
6. Статистические совокупности.
7. Статистическое наблюдение.
8. Сводка и группировка статистических данных.
9. Система статистических показателей библиотеки.
10. Статистические таблицы.
11. Статистические графики.
12. Абсолютные статистические величины.
13. Относительные статистические величины.
14. Средние статистические величины.
15. Выборочное наблюдение и его применение в практике библиотечно-информационных учреждений.
16. Корреляционно-регрессионный анализ.
17. Статистическое изучение динамики.
18. Статистический и управленческий учет: сравнительная характеристика.
19. Стандартизация библиотечной статистики.
20. Бечмаркинг и его применение в библиотеках.

#### IV. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ЧАСОВ ПО ТЕМАМ И ВИДАМ АУДИТОРНЫХ ЗАНЯТИЙ

Наименование тем	Всего часов	В том числе		
		лекции	семинары	практические занятия
<i>I</i>	<i>II</i>	<i>III</i>	<i>IV</i>	<i>V</i>
Введение	2	2		
<i>Тема 1.</i> История становления статистики как научной дисциплины	4	4		
<i>Тема 2.</i> Организация статистической службы в социально-культурной сфере	4	4		
<i>Тема 3.</i> Библиотечная статистика: предмет и методы	2	2		
<i>Тема 4.</i> Статистическое наблюдение: организация и программно-методическое обеспечение	4	4		
<i>Тема 5.</i> Сводка и группировка статистических данных	4	4		
<i>Тема 6.</i> Статистические таблицы	6	2	4	
<i>Тема 7.</i> Графическая интерпретация статистических данных	6	2	4	
<i>Тема 8.</i> Обобщающие статистические показатели	4	4		
<i>Тема 9.</i> Средние величины в рядах распределения	4	4		
<i>Тема 10.</i> Выборочное наблюдение	2	2		
<i>Тема 11.</i> Статистические приемы изучения взаимосвязей количественных признаков	6	2	4	
<i>Тема 12.</i> Деятельность ИФЛА в области совершенствования библиотечной статистики	6	2	4	
Всего по курсу:	54	38	16	

## **V. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ КУРСА**

### ***Рекомендуемая литература (основная)***

1. *Сулова И.М., Манилова Т.Л.* Управленческий учет в библиотеке (Библиотечная статистика: современное состояние, проблемы): Учеб. пособие. — Профиздат, 2002. - 128 с.
2. Менеджмент библиотечно-информационной деятельности: Учебник / В.К. Клюев, Т.Л. Манилова, И.М. Сулова; Под общ. ред. И.М. Суловой. – СПб.: Профессия, 2008.
3. Библиотеки России на пороге XXI века: цифры и факты: Сб. стат. И анализ. материалов о состоянии библиотечной сферы / М-во культуры РФ; Авт.-сост. Е.И. Кузьмин (рук. науч. кол.), В.К. Николаева, И.А. Ваганова и др. – М.: Либерия, 2002. – 224 с.
4. История библиотечной статистики // Справочник рук. учреждения культуры. – 2007. - № 1. – С. 54-55.
5. *Липичкова В.П.* Библиотечная статистика. Статистический отчет как показатель эффективности услуг библиотеки // Справочник рук. учреждения культуры. – 2007. - № 1. – С. 43-53.
6. *Сулова И.М.* Концепция библиотечной статистики в условиях формирования новой парадигмы управления библиотечной деятельностью // Библиотечное дело – XXI век: Науч.-практ. сб. Вып. 3 / Рос. гос. б-ка. – М.: Пашков дом, 2002. – С. 67-83.
7. *Ялышева В.* Библиотечная статистика: Заметки о современном состоянии // Библиотечное дело. – 2007. - № 8. – С. 7-10.

### ***2. Рекомендуемая литература (дополнительная)***

1. Библиотечная энциклопедия / Рос. гос. б-ка. – М.: Пашков дом, 2007. – 1300 с.
2. *Абрамов К.И.* Основные источники дореволюционной статистики // Библиотека в контексте истории: Тез. докл. и сообщ. второй науч. конф. Москва, 21-23 окт. 1997 г. / Науч. б-ка Рос. гос. гуманитар. ун-та; Моск. гос. ун-т культуры; Моск. библ. ассоц.; Клуб «Реалисты». - М., 1997. - С. 6-10.

3. *Должиков Э.Н.* О пользе анализа официальной библиотечной статистики // Библиотекосведение. - 1997. - № 1. - С. 74-83.
4. *Ермакова Т.* Статистика от «лукавого»? // Библиотека. - 2000. - № 12. - С. 4.
5. *Колегаева С.Д., Гришин А.В.* К национальному стандарту библиотечной статистики // Библиотекосведение. - 1994. - № 4. - С. 17-31.
6. *Куликова Л.В.* Отраслевая статистика в системе управления: состояние и перспективы развития // Проблемы адаптации библиотек в современных условиях: Сб. ст. / Рос. нац. б-ка. - СПб., 1999. - С. 129-141.
7. *Мотульский Р.* Если посмотреть по-новому // Библиотекарь. - 1991.-№ 12.-С. 2-6.
8. *Мотульский Р.* И снова о статистике // Библиотекарь. - 1991. -№ 6. - С. 27-30.
9. *Мотылев В.М.* Основы количественных исследований в библиотечной теории и практике. — Л.: Наука, 1988. - 198 с.
10. *Ратманова С.* Не возвращаться назад // Библиотека. - 1993. - № 7. - С. 27-31.
11. Региональные библиотеки России в зеркале цифр и информации: Стат. Сб. (1993-1997 гг.) / М-во культуры РФ; Авт.-сост. Е.И. Кузьмин, В.К. Николаева. – М.: Либерия, 1998. – 184 с.
12. *Смирнова В.П.* Книги, библиотеки и статистика: [Науч.-исслед. семинар под рук. Б.А. Семеновкера «Статистика как метод анализа библиотечной, библиографической и издательской деятельности». Москва, 27 апр. 2001 г.). // Библиог. - 2001. - № 6. - С. 118-121.
13. *Спиллер Д.* Статистика специальных библиотек Великобритании: проблемы сбора и анализа данных // Науч. и техн. б-ки. - 2000. - № 1. - С. 115-121.
14. Справочник библиотекаря / Под ред. А.Н.Ванеева, В.А.Минкиной.- СПб.: Профессия, 2005. - 496 с.
15. *Стельмах В., Лепилина Г.* От «бумажного вала» к разумным показателям // Библиотека. - 1997. - № 5. - С. 49-51.
16. *Стельмах В., Лепилина Г.* От "бумажного вала" к разумным показателям: Статистика // Библиотека. -1997. - № 6. - С. 23-25.
17. *Суслова И.* "Говорящие цифры" // Библиотека. - 2000. - № 2. - С. 49.



18. Управление библиотекой: Учеб.–практ. пособие / Науч. ред. А.Н. Ванеев, Ж.С. Шадрина. – СПб.: Профессия, 2002. – 303 с.

19. *Шрадер А.* Все ли знает статистика?: Показатели, отражающие уровень [библ.] обслуж. [в Канаде] // Библиотека. - 2000. - № 4. - С. 88-89.

### **III. ДИСЦИПЛИНЫ (КУРСЫ) ПО ВЫБОРУ**

#### **3.1. КОММУНИКАЦИИ В МЕНЕДЖМЕНТЕ**

##### **I. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ**

**Цель курса** – познакомить студентов с основными принципами делового общения в библиотеке, приемами повышения уровня эффективности общения, основными правилами ведения переговоров и совещаний, подготовки и осуществления выступлений.

**Задачи курса** – рассмотреть научно-методические подходы к организации деловых коммуникаций в библиотечно-информационных учреждениях, позволяющие творчески, оперативно, обоснованно и в соответствии с принятыми нормами и правилами осуществлять практическую деятельность.

Студент, освоивший курс, должен знать:

- сущность понятия «управленческие коммуникации в библиотеке»;
- основные виды коммуникаций;
- этические нормы и принципы делового общения;
- основные приемы и правила общения;
- особенности делового общения в разных странах;
- правила установления межличностных контактов;
- алгоритм нивелирования конфликтных ситуаций;
- правила проведения переговоров, совещаний, выступлений.

## **II. ТЕМЫ И КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ КУРСА**

### **ВВЕДЕНИЕ**

Понятие о коммуникационном процессе в библиотечном менеджменте. Формальные и неформальные коммуникации. Основные этапы коммуникационного процесса.

#### ***Тема 1. Сущность делового общения***

Понятие общения, его содержание и цели. Основные функции и формы общения (непосредственное, опосредованное, межличностное, массовое, прямое и косвенное). Основные коммуникативные барьеры: эмоциональный барьер, фонетически барьер, семантический барьер, стилистический барьер, социокультурные различия и методы их преодоления.

Техника речи в деловом общении: дикция, моделирование голоса, тембр голоса, «слова и звуки-паразиты».

Невербальные средства передачи информации (жесты, внешность, расположение в пространстве).

Правила эффективного слушания собеседника. Причины неэффективного общения.

***Лабораторно-практическое занятие 1.*** Отработка упражнений по корректировке техники речи (дыхание, артикуляция, дикция).

***Лабораторно-практическое занятие 2.*** Передача информации в невербальном общении.

#### ***Тема 2. Психологические аспекты общения***

Подготовка и осуществление публичных выступлений. Выработка структуры выступления, основные правила и приемы привлечения и поддержания внимания при публичном выступлении (чередование различной громкости голоса, обращение персонально, риторические вопросы, изменение темпа речи и т.д.), подбор аргументации, отпор словесной агрессии, управление временем.

Психологические приемы, используемые руководителем при формальном и неформальном общении, для поддержания контакта с собеседниками, приведения себя в норму после сложных переговоров, бесед (успокоительное дыхание, физические упражнения и т.д.).

Основные приемы мнемотехники (метод опорных точек, фонетический метод, метод естественных и искусственных ассоциаций, привязка к хорошо знакомой информации, метод социального этикета).

*Лабораторно-практическое занятие 3.* Подготовка публичного выступления.

### **Тема 3. Особенности подготовки и проведения совещаний, переговоров, служебных телефонных переговоров**

Основные требования к подготовке и проведению рабочих совещаний в библиотеке.

Особенности проведения переговоров с коллегами из зарубежных стран.

Этикет, манеры (на примере разных стран). Особенности делового этикета, основные требования к внешнему виду и манерам общения.

Правила ведения телефонных разговоров.

Особенности оформления визитных карточек.

Деловое письмо.

Технология проведения презентаций.

**Семинар.** Особенности делового этикета.

### **Тема 4. Основные способы психологической защиты**

Стресс как причина возникновения соматических заболеваний, приемы защиты от стресса.

Основные способы психологической защиты от стресса, возникающего при общении (отрицание, вытеснение, включение и т.д.).

*Лабораторно-практическое занятие 4.* Отработка навыков психологической защиты.

### III. ПРИМЕРНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ КОНТРОЛЬНЫХ ВОПРОСОВ ПО КУРСУ:

1. Понятие коммуникации в менеджменте.
2. Сущность общения как процесса.
3. Цели и задачи общения.
4. Организация коммуникативного процесса.
5. Основные барьеры общения.
6. Невербальные средства передачи информации.
7. Этические нормы и принципы делового общения.
8. Основные методики запоминания информации.
9. Основные этапы проведения совещаний.
10. Этапы проведения переговоров.
11. Особенности делового общения в разных странах.
12. Нормы современного делового этикета.
13. Особенности оформления визитных карточек.
14. Этикет в письмах.
15. Презентации и технологии их проведения.
16. Приемы и методы психологической защиты от возникающих при общении стрессов.

#### IV. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ЧАСОВ ПО ТЕМАМ И ВИДАМ АУДИТОРНЫХ ЗАНЯТИЙ

Название тем	Всего часов	В том числе		
		лекции	семинары	практические занятия
<i>I</i>	<i>II</i>	<i>III</i>	<i>IV</i>	<i>V</i>
Введение	2	2	-	-
Тема 1. Сущность делового общения	10	4	-	6
Тема 2. Психологические аспекты общения	10	4	-	6
Тема 3. Особенности подготовки и проведения совещаний, переговоров, служебных телефонных переговоров	8	4	4	-
Тема 4. Основные способы психологической защиты	6	4	-	2
Всего по курсу:	36	18	4	14

#### V. РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА:

1. Ковальчук А.С. Основы имиджологии и делового общения.- Ростов-на-Дону: Феникс, 2003. - 221 с.
2. Кузин Ф.А. Культура делового общения: Практ. пособие. – М.: Ось-89, 2003. – 320 с.
3. Леммерман Х. Учебник риторики. Тренировка речи с упражнениями: Пер. с нем. - М.: Интерэксперт, 1998. - 256 с.
4. Мальханова И.А. Деловое общение.- М.: Академический проект, 2003. - 221 с.
5. Менеджмент библиотечно-информационной деятельности: Учебник/В.К. Клюев, Т.Л. Манилова, И.М. Сусллова; Под общ. ред. И.М. Сусловой. – СПб.: Профессия, 2008.
6. Панасюк А.Ю. А что у него в подсознании? – М.: Дело, 2004. – 268 с.
7. Правила этикета: Справочник.- М., 2008. – 256 с.

8. *Сопер Поль Л.* Основы искусства речи.- М.: Прогресс, Прогресс-Академия, 1992. - 416 с.
9. *Суслова И.М.* Деловое общение: Методики достижения эффективных результатов коммуникации // Справочник рук. учреждения культуры. – 2008. - № 1. – С. 73-81.
10. *Суслова И.М.* Менеджер библиотеки: требования к профессии и личности: Учеб. пособие. – М.: Профиздат, 2003. – 136 с.

### 3.2. ФАНДРЕЙЗИНГ В ПРАКТИКЕ БИБЛИОТЕКИ

#### I. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

Современный высококвалифицированный менеджер должен владеть методологией и методикой профильного маркетинга, в том числе теоретико-прикладными знаниями в области привлечения дополнительных внебюджетных средств по линии благотворительной и спонсорской помощи (технологией фандрейзинга).

**Цель курса** - вооружить студентов системой фундаментальных знаний и функциональных представлений в области использования различных каналов и форм ресурсной поддержки библиотечно-информационной деятельности.

**Задача дисциплины** - комплексно раскрыть данную проблематику с концептуально- теоретических, правовых, экономико-управленческих и маркетинговых позиций.

Студент, освоивший курс, должен:

- **знать** терминосистему курса; источники правовой регламентации профильной деятельности; теорию и методологию фандрейзинга, его особенности в условиях библиотеки;

Иметь представление об организационно-психологических подходах к взаимодействию библиотеки с потенциальными ресурсными донорами; о технологии реализации фандрейзинговых мероприятий, формах и методах эффективного фандрейзинга, инновационном опыте в данной предметной области;

Уметь обосновывать приоритетные ресурсные потребности библиотеки и выделять потенциальные каналы их компенсации; анализировать возможные варианты благотворительной и спонсорской поддержки; использовать фандрейзинговый инструментарий с учетом специфики библиотечно-информационной сферы.

## **II. ТЕМЫ И КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ КУРСА**

### **ВВЕДЕНИЕ**

Предмет, задачи и структура курса, взаимосвязь с другими общенаучными и специальными дисциплинами.

Важность проблематики курса для актуализации профессиональной подготовки менеджеров информационных ресурсов.

Методические и дидактические аспекты изучения курса.

### ***Тема 1. Библиотека как объект и субъект благотворительности / спонсорства***

Ключевые понятия: «благотворительность», «спонсорство», «ресурсная поддержка (помощь)», «ресурсные доноры» и др.

Фандрейзинг (фандрайзинг) – комплексная система мероприятий по привлечению ресурсной помощи.

Дореволюционная российская практика меценатства по отношению к библиотекам.

Зарубежный опыт ресурсной поддержки библиотек.

Получение библиотекой дополнительных ресурсов от благотворителей и спонсоров как вариант современной инициативной хозяйственной деятельности.

Гуманитарная (общественная) доминанта мотивации благотворительности в области библиотечной деятельности: социальная ответственность, «миссионерство», моральное удовлетворение.

Прагматические основы спонсорства в библиотечно-информационной сфере: получение косвенного эффекта инвестиций (дополнительная реклама, формирование позитивной общественной репутации, демонстрация финансовой состоятельности, получение соответствующих налоговых и иных льгот). Эпизодичность (случайность или ситуационность) спонсорства в отношении современных отечественных библиотек.

Учет мотивов и целей благотворительной и спонсорской деятельности для успешных контактов библиотеки с ресурсными донорами. Особенности библиотеки как благополучателя и / или спонсируемого учреждения (в том числе: некоммерческий организационно-правовой статус, социально – культурные приоритеты профессиональной деятельности, возможность разнопланового воздействия на общественное мнение и др.).

Активный характер позиционирования библиотеки в качестве субъекта благотворительности и спонсорства – залог эффективного фандрейзинга. Развитие спонсоринга (соединение интересов спонсора и спонсируемого) в отечественном библиотечном деле и возможные перспективы спонсорской поддержки библиотек (расширение, изменение характера и др.).

## **Тема 2. Правовая база взаимоотношений библиотеки с благотворителями и спонсорами**

Источники правового регулирования различных аспектов благотворительности и спонсорства по отношению к библиотеке как некоммерческой организации.

Закрепление правового статуса благотворительности в Конституции Российской Федерации (1993), отнесение ее к основным правам и свободам.

Гражданско-правовые нормы дарения и пожертвования. Гражданский кодекс Российской Федерации (вторая часть, 1996) о юридическом статусе и форме договора дарения, возможных ограничениях дарения и иных юридических нюансах (отказ принять дар, отмена дарения и др.). Характеристика пожертвования как дарения вещи или



права в общепользовательных целях (в том числе и учреждениям культуры). Преимущественно целевой характер использования пожертвованного имущества и обособленный учет всех операций с ним.

Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая, 2000) о льготах по налогообложению грантов для поддержания науки, образования, культуры и искусства, а также целевых пожертвований учреждениям культуры (в частности, исключение из налоговой базы стоимости безвозмездно переданного имущества – работ, услуг, имущественных прав).

Федеральный закон «О некоммерческих организациях» (1996) о приоритетности добровольных имущественных взносов и пожертвований для формирования имущества некоммерческих организаций из внебюджетных источников.

Трактовка Федеральным законом «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях» (1995) понятий «благотворительная деятельность», «благотворительная программа», «благотворительный грант». Законодательная регламентация целей и форм благотворительности, а также участников благотворительной деятельности. Варианты поддержки федеральными и региональными органами государственной власти, органами местного самоуправления благотворительности по отношению к социально значимым учреждениям.

Отражение отдельных аспектов спонсорства в Федеральном законе «О рекламе» (2006), в том числе характеристика понятий «спонсор» и «спонсорская реклама».

Федеральный закон «О библиотечном деле» (1994) об источниках формирования фондов развития библиотек, а также возможности участия граждан в работе библиотечных попечительных советов.

Конкретизация законодательных норм благотворительной и спонсорской деятельности применительно к учреждениям культуры и собственно к библиотекам в федеральных подзаконных актах (частности в «Положении об основах хозяйственной деятельности и финансирования организаций культуры и искусства» /1995/).

Различные подходы к стимулированию благотворителей и спонсоров в профильных законодательных актах субъектов Федерации: уменьшение налоговых платежей, льготное налогообложение по местным налогам и др.

### **Тема 3. Система и формы дополнительной ресурсной поддержки библиотеки**

Разноуровневость приложения ресурсной (финансовой, материально-технической, кадровой) помощи в библиотечно-информационной сфере: библиотечное дело как отрасль, отдельная библиотека, библиотечное структурное подразделение, определенное мероприятие, конкретные персоны (сотрудники, пользователи).

Основные формы (варианты) благотворительной поддержки библиотечно-информационной деятельности: безвозмездная передача материальных ценностей и имущественных прав (дары/пожертвования), предоставление на конкурсной основе невозвратных целевых ресурсов (гранты), передача на льготных условиях объектов собственности (в том числе оборудования, интеллектуальной продукции), публичные акции по сбору средств (благотворительные выставки, аукционы/распродажи, концерты, издательские проекты, теле-/радиомарафоны и пр.); добровольный безвозмездный труд (волонтерство); комплексная организационно - финансовая поддержка и защита интересов (попечительство/патронаж).

Возможные формы спонсорства по отношению к библиотеке и ее сотрудникам: адресные субсидии, возвратные платежи (ссуды, кредиты), оплата конкретных счетов, целевые закупки, компенсация представительских расходов, выплата разовых гонораров приглашаемому сторонним специалистам (консультантам, лекторам, артистам и др.), предоставление в пользование имущества (оборудования, оргтехники), внесение страховых и иных платежей для социальной защиты персонала (например: приобретение медицинских полисов, оплата обучения и т.п.).

Главные условия формирования и успешного функционирования комплексной системы дополнительной ресурсной помощи библиотеки: разновекторность, многоканальность, планомерная целенаправленная работа с ресурсными донорами (юридическими и физическими лицами), регулярное получение различных форм благотворительной и спонсорской поддержки.

#### **Тема 4. Фандрейзинг как эффективный инструмент привлечения библиотечной ресурсной помощи**

Маркетинговый подход к поиску библиотекой ресурсных доноров и получению необходимой ресурсной поддержки: применение технологии так называемых смешанных паблик рилейшнз. Принципы и методы фандрейзинга в условиях библиотеки.

Общая схема (алгоритм) планирования фандрейзинговой деятельности библиотеки: постановка задачи, анализ внешней и внутренней среды, оценка структуры предстоящих затрат, определение ресурсных потребностей, объективирование и идентификация потенциальных доноров, выбор методов воздействия на доноров, конкретизация ресурсов и каналов их поступлений.

Целесообразные приемы фандрейзинга в условиях библиотеки: подготовка и рассылка писем обращений к потенциальным ресурсным донорам, использование агитационно-благотворительной полиграфической продукции (календарей, плакатов и др.), систематическое составление и распространение пресс-релизов о наиболее значимых благотворительных и спонсорских акциях, публикация благотворительных заметок в местной периодической печати, перечисление фамилий и/или названий организаций благотворителей и спонсоров в информационных материалах библиотеки, вручение благодарственных писем и занесение в Книгу дарителей, оформление Доски (галереи) благотворителей и спонсоров, присвоение звания «Почетный читатель» наиболее активным благодателям, присвоение имен особо значимых благодателей подразделениям библиотеки (читальным залам, центрам, гостиным и пр.) и проводимым ею публичным мероприятиям (чтениям, конференциям, конкурсам и др.), периодические выставки даров, наклейки или постановка специальных именных экслибрисов на передаваемые в дар книги.

Роль попечительского совета, общества (клуба) друзей библиотеки в привлечении благотворительной и спонсорской помощи.

Характеристика успешного отечественного и зарубежного опыта профильного фандрейзинга.

## **Тема 5. Взаимодействие библиотеки с грантодателем**

Благотворительные фонды и программы, поддерживающие библиотечно-информационные проекты: 1) отечественные (российские), иностранные (зарубежные), международные; 2) государственные доноры, участвующие доноры, частные доноры (независимые и ассоциированные фонды).

Грант: форма (денежные средства или иное имущество) и условия (безвозмездно и безвозвратно) предоставления, обязательные условия для получения (общественная полезность/значимость проекта, целевое использование, отдельный учет средств, отчет перед грантодателем), цели предоставления (осуществление конкретных программ в области науки, образования, искусства, культуры, охраны окружающей среды). Общая классификация грантов. Разновидности грантового договора.

Поиск и выбор библиотекой возможного грантодателя. Факторы, определяющие особенности деятельности конкретного благотворительного фонда: география, тематика, тип поддержки, тип получателей грантов, язык обращения, кому и какие гранты выданы ранее.

Этапы работы библиотеки с благотворительным фондом: анализ идеи собственного проекта, поиск источников ресурсного обеспечения, первичное обращение в фонд, написание краткой заявки с учетом специфики фонда, составление проекта для получения гранта, подготовка полной заявки и ее оформление, подача заявки в фонд, участие в конкурсе проектов, получение ответа фонда, поступление ресурсов от фонда, отчетность перед фондом.

Унифицированная методика составления библиотекой (структура текста) проекта для представления в благотворительную организацию (фонд): резюме, введение, постановка проблемы, цели и задачи проекта, методы реализации, оценка эффективности, бюджет проекта, приложения (дополнительный фактографический материал).

Общие закономерности (характеристики) бизнес - планирования и подготовки проекта на грант: измеримость, наличие временного горизонта, четко определенная последовательность действий (событий), целевая ориентация. Применение методики проектного менеджмента в практике составления библиотеками грантовых заявок и подготовки проектов для представления в благотворительные фонды.

### III. ПРИМЕРНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ КОНТРОЛЬНЫХ ВОПРОСОВ ПО КУРСУ

1. Почему библиотека выступает не только объектом, но и субъектом благотворительности / спонсорства?
2. Дайте определение основным профильным понятиям фандрейзинга.
3. В чем различие мотивов благотворительности и спонсорства в области библиотечно-информационной деятельности?
4. Каковы особенности библиотеки как благополучателя и/или спонсируемого учреждения?
5. Что такое спонсоринг в отечественном библиотечном деле?
6. Охарактеризуйте основные источники правового регулирования благотворительности и спонсорства в российской библиотечно-информационной сфере.
7. Каковы гражданско-правовые нормы дарения и пожертвования?
8. В чем значение Федерального закона «О некоммерческих организациях» (1996) для практики фандрейзинга в условиях библиотеки?
9. Раскройте содержание базовых правоустанавливающих норм Федерального закона «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях» (1995)?
10. Как определяется понятие «спонсорство» в Федеральном законе «О рекламе» (2006)?
11. Какие аспекты профильного фандрейзинга отражены в Федеральном законе «О библиотечном деле» (1994)?
12. Из каких компонентов складывается система ресурсной помощи библиотеке?
13. Какие возможные формы благотворительного ресурсного обеспечения библиотечно-информационной деятельности?
14. В чем может проявляться спонсорская поддержка библиотеки?
15. Какие условия позволяют успешно функционировать системе ресурсной помощи библиотеки?

16. Почему фандрейзинг рассматривается как составная часть маркетинговых коммуникаций библиотеки?
17. Каковы принципы и методы фандрейзинга в условиях библиотеки?
18. Какие этапы включает общая схема планирования фандрейзинговой деятельности библиотеки?
19. Охарактеризуйте эффективные приемы фандрейзинга, целесообразные для библиотеки?
20. Какова роль общественных структур (Попечительских советов, клубов друзей библиотеки и др.) в профильном фандрейзинге?
21. Дайте классификацию благотворительных фондов и программ, позиционирующихся в библиотечно-информационной сфере?
22. Комплексно охарактеризуйте понятие «грант».
23. Что такое грантовый договор?
24. По каким факторам специалисты библиотеки могут оценить перспективность контактов с конкретным благотворительным фондом?
25. Обозначьте этапы работы библиотеки с благотворительным фондом.
26. Какова унифицированная методика составления библиотекой проекта для получения гранта?
27. Перечислите общие закономерности бизнес-планирования и подготовки проекта на грант.
28. Какие приемы проектного менеджмента могут использоваться при составлении проекта для получения библиотекой гранта?

#### IV. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ЧАСОВ ПО ТЕМАМ И ВИДАМ АУДИТОРНЫХ ЗАНЯТИЙ

Наименование тем	Всего часов	В том числе	
		лекции	семинары и практические занятия
Введение	1	1	-
Тема 1. Библиотека как объект и субъект благотворительности / спонсорства	6	4	2
Тема 2. Правовая база взаимоотношений библиотеки с благотворителями и спонсорами	6	4	2
Тема 3. Система и формы дополнительной ресурсной поддержки библиотеки	6	4	2
Тема 4. Фандрейзинг как эффективный инструмент привлечения библиотекой ресурсной помощи	10	6	4
Тема 5. Взаимодействие библиотеки с грантодателем	7	3	4
<b>ВСЕГО ПО КУРСУ:</b>	<b>36</b>	<b>22</b>	<b>14</b>

#### *V. Рекомендуемая литература*

1. *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., 2000-2002. - 80 с.

2. *Клюев В.К.* Управленческая экономика российской библиотеки. – М.: ФАИР, 2007. – С 157-165.

3. *Абросимова Е.А.* Юридическое оформление получения гранта. Практика взаимоотношений учреждения культуры с организациями, дающими гранты // Справочник рук. учреждения культуры. - 2004. - № 3. - С. 66-72.

4. *Дымникова А.И.* Практика фандрейзинга в учреждениях культуры // Справочник рук. учреждения культуры. - 2004. - № 1. - С.42-50.
5. *Клюев В.К.* Благотворители и спонсоры // Независимый библиотечный адвокат. - 2004. - №5. – С. 21-23.
6. *Клюев В.К.* О меценатах и спонсорах // АиФ. Новая библиотека. - 2002. - № 11. - С. 24-25.
7. *Клюев В.К.* Спонсоры, дарители, благодатели... или благотворители?: Практический фандрейзинг в библиотеке // Библиотечное дело. - 2005. - № 4. – С. 2-5.
8. *Клюев В.К.* Фандрейзинг в условиях библиотеки // Библиогр. - 2000. - № 2. - С. 51-55, 59-62.
9. *Клюев В.К., Суворова В.М.* Библиотека как объект благотворительности // Библиотека и закон: Справ. Вып. 6. - М.: Либерия, 1999. - С. 78-119.
10. Менеджмент библиотечно-информационной деятельности: Учебник / В.К. Клюев, Т.Л. Манилова, И.М. Суслова; Под общ. ред. И.М. Сусловой. – СПб.: Профессия, 2008.
11. Поиск внебюджетных средств для библиотек: Справ.-метод. пособие / Рос. нац. б-ка; Отв. сост. Н.Ф.Вербина. - СПб.: Изд-во Рос. нац. б-ки, 2002 - 192 с.
12. *Суслова И.М., Злотникова З.И.* Проектная деятельность библиотек: Науч.-практ. пособие. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2005. – 176 с.

### *Дополнительная*

1. Библиотечная энциклопедия / Рос. гос. б-ка. – М.: Пашков дом, 2007. – 1300 с.
2. Грантоведение. Умение получать гранты: Пер. с англ. // Науч. и техн. б-ки. – 1997. - № 12. – С. 30-36.
3. *Жадько Н.В.* Проектное развитие библиотек: [Пособие]. - М.: Елена, 2000. – 96 с.
4. *Иванова Б.* Фандрайзингу нужно учиться // Библиотека. - 2002. - № 2. - С. 26-28.
5. Как просить деньги на культуру: Реф.: Пер. с англ. / С.-Петербург. фонд культуры; Междунар. фонд «Культурная инициатива». - СПб.: Нотабене, 1995. - 94 с.
6. *Клюев В.К.* Дополнительное ресурсное обеспечение библиотеки // Библиогр. – 2000. - № 5. - С. 75-77.



7. *Клюев В.К.* Правовая основа деятельности библиотеки: Учеб.-практ. пособие. - М.: Профиздат; Изд-во Моск. гос. ун-та культуры и искусств, 2002. - С. 37-41.
8. *Клюев В.К.* Правовое обеспечение работы современной российской библиотеки: Учеб. пособие / М-во культуры РФ; Моск. гос. ун-т культуры и искусств. - М., 2003. - С. 72-79.
9. *Клюев В.К.* Хозяйственная практика библиотеки: комплексный подход // Библиогр. - 2003. - № 2. - С. 17-23.
10. *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. Ключева. - М.: Профиздат; Изд-во Моск. гос. ун-та культуры и искусств, - 2002. - 144 с.
11. *Коптяева М.В.* О благотворительности сегодня // Библиогр. - 2000. - № 2. - С. 56-59.
12. *Либергер Б.А.* Сбор средств // Управление финансовыми ресурсами библиотеки: Науч.-реф. сб. / Рос. гос. б-ка; Сост. и отв. за вып. С.Д. Колегаева. - М., 1994. - С. 46-61.
13. *Майстрович Т.В.* Это новое слово фандрейзинг и старое понятие благотворительность // Библиотека. - 1993. - № 7. - С. 13-14.
14. *Маслов В.Л.* Спонсорство как инструмент коммуникаций // Маркетинг в России и за рубежом. - 1998. - № 3. - С. 25-28.
15. **Медведева Г.** Попечительский совет действует // Библиотека. - 1999. - № 3. - С.47- 50.
16. *Мэйхен М.* Как получить грант? // Библиотека. - 2002. - № 2. - С. 22-25; № 4. - С. 9-11; № 5. - С. 28-31, № 6.- С. 26-27.
17. *Сарсембинова А.* «Магические формулы» фандрейзинга // Библиотека. - 1999. - № 7. - С. 68-71.
18. *Суворова В.М.* Алгоритм работы с благотворительным фондом // Науч. и техн. б-ки. - 1999. - № 5. - С. 20-26.
19. *Суворова В.М.* Сравнительная характеристика составления бизнес-плана и работы с благотворительным фондом // Науч. и техн. б-ки. - 1999. - № 6. - С. 44-47.

20. *Суворова В.М.* Учимся получать гранты // Науч. и техн. б-ки. - 1999. - № 6. - С. 62-66.
21. *Сулова И.М.* Библиотека в системе некоммерческого маркетинга: Учеб.-метод. пособие. - М.: Профиздат, 2003. - 160 с.
22. *Сулова И.М.* Практический маркетинг в библиотеках: Метод. пособие. - М.: Либеря, 2005. - 144 с.
23. *Тульчинский Г.А.* Паблик рилейшнз: Репутация, влияние, связи с прессой и общественностью, спонсорство. - СПб., 1994. - 80 с.
24. *Худ Д.* Как библиотеке найти жертвователей и покровителей // Библиотековедение. - 1999. - № 4-6. - С. 158-159.
25. *Штукарева С.В.* Маркетинг и фандрейзинг в системе управления библиотекой // Науч. и техн. б-ки. – 2003.- № 4. - С. 67-77.
26. *Ястребова Е.М.* Библиотеки, социальное партнерство, благотворительность: [Метод. пособие] / ГПНТБ России. - М., 1999. - 20 с.
27. *Ястребова Е.М.* Паблик рилейшнз в культуре библиотек: [Пособие] / Гос. публичная науч.-техн. б-ка России. – М., 2001. – 32 с.

### **3.3. ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО СОЗНАНИЯ БИБЛИОТЕЧНО-ИНФОРМАЦИОННОГО СПЕЦИАЛИСТА**

#### **I. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ**

**Цель курса** – формирование аргументационной базы профессионального самосознания студентов, ориентация на устойчивый интерес к библиотечно-информационной профессии.

**Задачи курса** – раскрыть миссию библиотеки в современном обществе, показать эволюцию библиотечной профессии, персонифицировать мировое и отечественное

библиотечное дело, познакомить с деятельностью профессиональных общественных объединений.

**Студент, освоивший курс,** получает импульс для дальнейшего развития позитивного профессионального сознания и профессиональной самоидентификации, видение перспектив общественного статуса библиотечно-информационного специалиста, а также фактографические сведения, способствующие формированию уважения к избранной профессии и закреплению в данной предметной области деятельности.

## **ТЕМЫ И КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ КУРСА.**

### ***Введение***

Предмет, структура и задача курса «Профессиональное сознание библиотечно-информационного специалиста», его роль и значение в профессиональной подготовке библиотечно-информационных кадров. Взаимосвязь с другими общетеоретическими и профильными курсами.

Методологический аспект курса. Методическое обеспечение, основные виды и формы занятий и контроля знаний студентов.

### ***Тема 1. Научные основы формирования профессионального сознания специалистов библиотек***

Понятие, сущность и структура профессионального сознания библиотечно-информационного работника.

Уровни профессионального сознания персонала библиотек: официально-профессиональный и личностно-профессиональный факторы, влияющие на формирование и укрепление профессионального сознания; культурные и просветительские традиции; система подготовки кадров; научное и методическое обеспечение профессии; сущностные задачи библиотек и направления развития библиотечного дела страны; интеллектуально-творческая природа библиотечного труда; внутренняя ценностная

ориентация библиотекаря; реальное общение с пользователем, характер воздействия на него; личные профессиональные качества.

Формирование профессиональных групп и библиотечной профессии с конца XVIII - начала XIX веков. Последующая дифференциация библиотечной профессии. Вклад философов, религиозных деятелей, ученых в развитие библиотечного дела мира. М. Дьюи и его участие в создании ALA - Американской библиотечной ассоциации, издании первого в мире библиотечного журнала и открытии первой библиотечной школы, положившей начало профессиональному образованию.

## **Тема 2. Эволюция профессионального сознания библиотечных работников России**

Зарождение профессионального сознания библиотечных работников.

Условия формирования профессионального сознания с середины XIX века. Библиотечные объединения как форма профессионального сознания библиотекарей. Факторы, способствующие появлению в России первых профессиональных общественных объединений библиотечных работников.

Деятельность Общества библиотековедения (1908 г., Санкт-Петербург) и Русского библиотечного общества (1916 г., Москва) по «усовершенствованию библиотечного дела в России и взаимному сближению библиотекарей, любителей библиотечного дела и библиографии».

Вклад Л.Б. Хавкиной, П.М. Богданова и К.Н. Дерунова в развитие библиотечного дела, профессии и профессионального сознания библиотечного специалиста.

Преобразования в мировом библиотечном деле в 20-40 годы XX века. ЮНЕСКО и ИФЛА, их роль в статуйровании библиотечной профессии и развитии профессионального сознания специалистов библиотек.

Реализация идеологической функции и партийно-государственного руководства советскими библиотеками. Трансформация общественных библиотечных структур в методические центры. Административная система управления библиотечным делом СССР.

Деятельность М.И. Рудомино, Л.И. Владимирова, Н.И. Тюлиной по укреплению престижа библиотечной профессии в нашей стране и мире. Участие советских специалистов в деятельности ИФЛА.

Создание профессиональных объединений библиотечных работников СССР/России во второй половине 80-х годов XX века. Деятельность библиотечных объединений в советских республиках Эстонии, Латвии, Литве и городах РФ: Ленинграде, Москве, Твери, Саратове и др.

Формирование общественного мнения и профессионального сознания, участие в управлении библиотечным делом страны.

Создание системы профессиональных общественных добровольных библиотечных объединений.

### ***Семинар 1.***

#### ***Тема 3. Формирование качественно нового профессионального сознания библиотечно-информационных работников России***

Изменение правового поля деятельности, сущности и задач библиотек с конца 80-х - начала 90 годов XX века. Широкое участие профессиональных демократических структур в управлении отечественным библиотечным делом.

Расширение границ профессионального общения и мышления.

Установление Общероссийского Дня библиотек (26 мая)

Разработка и утверждение «Кодекса профессиональной этики российского библиотекаря» (1999).

Видовое, жанровое и полиграфическое многообразие профессиональной печатной продукции.

Введение государственного образовательного стандарта обучения библиотечной профессии (2003).

### ***Семинар 2.***

#### ***Практическое занятие.***

#### **Тема 4. Проблемы и перспективы обновления и развития профессионального сознания библиотечно-информационных специалистов России**

Влияние экономических, политических, социальных, культурных и технологических факторов на развитие библиотек в обществе и сознание библиотечно-информационных работников.

Преодоление негативного влияния социально-экономической конъюнктуры на профессиональное сознание библиотечно-информационных специалистов: совершенствование системы подготовки профильных кадров, полноценная информированность об изменениях в деятельности библиотек, восприимчивость к инновациям, внедрение новых технологий и участие в этом процессе, корпоративность библиотечного сообщества, взаимодействие с общественностью, налаживание профессиональных контактов и своевременное согласование оптимальных вариантов решения возникающих проблем с органами управления библиотечным делом.

*Практическое занятие.*

### **III. ПРИМЕРНАЯ ТЕМАТИКА РЕФЕРАТОВ И КУРСОВЫХ РАБОТ**

1. Современные преобразования в обществе и их влияние на профессиональное сознание библиотечно-информационных специалистов.
2. Факторы, влияющие на формирование и развитие профессионального сознания специалистов библиотек.
3. Будущее библиотек России: зависимость от уровня профессионального сознания персонала.
4. Профессиональная печать и ее участие в развитии и формировании профессионального сознания библиотечно-информационных специалистов.
5. Непрерывное образование библиотечно-информационных кадров и его влияние на развитие и укрепление профессионального сознания.
6. Библиотечно-информационный специалист: профессиональные и личностные требования.

7. Профессиональное общественное библиотечное объединение как форма профессионального самосознания.

8. Сообщество профессионалов – новый этап в формировании профессионального сознания специалистов библиотек.

9. Библиотечное общественное движение в России: демократические традиции и преемственность.

10. Организация системы профессиональных общественных объединений библиотечных специалистов России и ее роль в формировании качественно нового профессионального сознания и мышления.

11. Деятельность профессионального общественного объединения по формированию профессионального сознания (на примере регионального или отраслевого добровольного профессионального общественного объединения библиотечных специалистов).

12. Деятельность добровольных отечественных и зарубежных общественных объединений библиотечных работников (общее и особенное, совместные проекты, возможность заимствования опыта).

13. Участие общественных профессиональных библиотечных структур в поддержке и укреплении статуса библиотечной профессии.

14. Вклад профессиональных общественных библиотечных объединений России в развитие библиотечного законодательства.

15. Значение общественных профессиональных объединений библиотечных специалистов для профессиональной среды (отечественной и/или зарубежный опыт).

#### **IV. ПРИМЕРНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ КОНТРОЛЬНЫХ ВОПРОСОВ ПО КУРСУ**

1. Понятие и сущность профессионального сознания библиотечно-информационных специалистов.

2. Задачи и значение формирования профессионального сознания российского библиотечно-информационного специалиста.

3. Факторы, влияющие на профессиональное сознание библиотечно-информационных работников.
4. Зарубежный и мировой опыт становления развития профессионального сознания библиотечного специалиста.
5. Основные этапы формирования профессионального сознания специалистов библиотек России.
6. Особенности развития профессионального сознания библиотечных работников в советский период.
7. Возрождение демократических традиций отечественного библиотечного дела.
8. Преемственность библиотечного общественного движения в России.
9. Развитие профессионального сознания библиотечно-информационных специалистов страны в период политических, экономических, социальных, правовых и технологических изменений.
10. Формирование отраслевых, региональных и межрегиональных библиотечных общественных структур управления библиотечным делом России в конце XX века.
11. Роль добровольных профессиональных библиотечных общественных структур России в формировании современного профессионального сознания специалистов библиотек.
12. Профессиональная печать и проблема изменения профессионального сознания библиотечно-информационного специалиста.
13. основополагающие документы, регламентирующие развитие библиотечной отрасли, участие в их разработке библиотечной общественности и их влияние на формирование современного профессионального сознания специалистов библиотек России.
14. Участие региональных общественных библиотечных профессиональных объединений России в формировании профессионального сознания и укреплении авторитета библиотек и библиотечно-информационных специалистов.
15. Вклад ведущих отечественных библиотечных специалистов в деятельность международных профессиональных организаций.
16. Проблемы и перспективы формирования качественно нового профессионального сознания библиотечно-информационных специалистов России.



## V. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ЧАСОВ ПО ТЕМАМ И ВИДАМ АУДИТОРНЫХ ЗАНЯТИЙ

Наименование разделов и тем	Всего часов	В том числе:		
		лекции	семинары	практические занятия
Введение	1	1		
Тема 1. Научные основы формирования профессионального сознания специалистов библиотек	5	5		
Тема 2. Эволюция профессионального сознания библиотечных работников России	10	6	4	
Тема 3. Формирование качественно нового профессионального сознания библиотечно-информационных работников России	12	6	4	2
Тема 4. Проблемы и перспективы обновления и развития профессионального сознания библиотечно-информационных специалистов России	8	6		2
<b>Всего по курсу:</b>	<b>36</b>	<b>24</b>	<b>8</b>	<b>4</b>

## VI. РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА (основная)

1. Библиотечная энциклопедия / Рос. гос. б-ка. – М.: Пашков дом, 2007. – 1300 с.
2. Библиотека и закон: Справ.: Док., комментарии, консультации. Юр. советы на каждый день. Вып. I. – .-
3. Библиотеки - обществу: На пороге нового века: К 10-летию библ. демократ. движения в России: Сб. ст. / Сост. Б.Ф. Володин, А.В.Соколов – СПб., 1999. – 264 с.
4. Великие люди – библиотекари: От А до Я / Сост. Е.И. Полтавская; Под ред. Ю.Н. Столярова. – М.: Школьная б-ка, 2005. – 160 с.

5. *Зайцев В.Н.* Профессия должна иметь авторитет // Библиотека. – 2003. - №1.- С.6-8.
6. *Клюев В.К.* Будем дорожить своей профессией // Библ. газ. – 2006. - № 36. – С. 3.
7. *Клюев В.К.* Формирование общественных структур управления библиотечным делом Российской федерации: Лекция / МГИК. - М., 1992. – 40 с.
8. *Кузьмин Е.И.* Библиотечная Россия на рубеже тысячелетий. Государственная политика и управление библиотечным делом: смена парадигмы. - М.: Либерейя, 1999. - 224 с.
9. Московская библиотечная ассоциация: 10 лет в меняющемся мире: Документы, комментарии, воспоминания / Сост. Т. Е. Коробкина, М.М. Самохина.- М., 1999. – 72 с.
10. *Пашин А.И.* Управление библиотечным делом: системный подход: Учеб. пособие. – М.: Либерейя-Бибинформ, 2008.
11. *Соколов А.В.* Библиотечная интеллигенция в России. Ч. I. XI-XIX века: Ист. Очерки. – М.: Либерейя-Бибинформ, 2007. – 192 с.
12. *Соколов А.В.* Библиотечная интеллигенция в России. Ч. II. XX-начало XXI века: Ист. Очерки. – М.: Либерейя-Бибинформ, 2008. – 304с.

### *Дополнительная*

1. *Бачалдин Б.Н.* Фрагменты памяти. – М.: Пашков дом, 2006. – 460 с.
2. *Боуден Р.* Руководство по управлению профессиональными ассоциациями библиотек, органов информации и архивов: Общая информационная программа ИФЛА и ЮНИСИСТ. – М.: «Рудомино», 1997. – 56 с.
3. *Гендина Н.И.* Итоги и перспективы разработки системы государственных образовательных стандартов высшего профессионального библиотечного образования нового поколения // Информ. бюллетень РБА. – 2003. – № 24 – С. 33-35.
4. *Зайцев В.* Авторитет и престиж РБА – в ее делах и проектах // Библиотека.- 1998.- №12- С.50-53.

5. *Зайцев В.Н.* Библиотечное профессиональное движение в России: Деятельность Российской библиотечной ассоциации: Материалы международного семинара – «круглого стола» ИФЛА по управлению библиотечными ассоциациями (RTMLA/IFLA) Санкт-Петербург, 6-7 апр. 1998 г. // Информ. бюллетень РБА. – 1999. - №3. – С.29-38.
6. *Золотова Н.Ю.* Библиотекари США в борьбе за повышение оплаты труда // Библиотеки за рубежом, 2004: Сб. - М, 2004.-С.33-72.
7. *Кабачек О.Л.* Особенности восприятия профессиональных ценностей библиотекарями// Мир библиотек сегодня.–1997.– Вып.3(15).-С.21-34.
8. Как развиваться библиотечной ассоциации: Материалы междунар. семинара – «круглого стола» ИФЛА по управлению библиотечными ассоциациями (RTMLA/IFLA), Санкт-Петербург, 6-7 апр. 1998 г // Информ. бюллетень РБА. – 1999. - № 3 – 90с.
9. *Каратыгина Т.Ф.* Портреты учителей в зеркале ушедшего века. – М.: Изд-во МГУКИ, 2002. – 210 с.
10. *Мелентьева Ю.П.* Разработка «Кодекса профессиональной этики российского библиотекаря»// Информ. бюллетень РБА.- М., 1997.- Вып.7.- С.11-22.
11. *Моргенштерн И.Г.* «АВСД/АБВГД». – Челябинск: Изд-во ЧГАКИ, 2007.
12. *Овсянникова В.* Российская библиотечная ассоциация и международное сообщество // Библиотека.-2000.-№2.-С.64-67.
13. Профессиональное сознание библиотекарей: необходимость перемен в переходный период: Материалы семинара (Москва, 3-4 июня 1993 г.) - М., 1994. – 118 с.
14. *Пушкова С.В.* Деятельность Американской библиотечной ассоциации в поддержку библиотек и библиотекарей США// Библиотеки за рубежом, 2004: Сб. - М.,2004.-С.9-32.
15. *Рудомино М.И.* Книги моей судьбы: Воспоминания ровесницы XX века. – М.: Прогресс-Плеяда, 2005. – 480 с.
16. *Соколов А.В.* Интеллигент – книжник в России XXI века // Общество знаний: партнерство культуры, нации и образования для инновационного развития: Материалы Евразийского информационного и библиотечного конгресса (Москва, 6-7 дек. 2005 г.). – М.: Пашков дом, 2007. – С. 307-322.

17. *Тюлина Н.И.* Объяснение в любви: Воспоминания библиотекаря со счастливой судьбой. – М.: Пашков дом, 2006. – 319 с.
18. Управление и кадры: Материалы Всерос. совещания рук. федеральных и центральных б-к субъектов Российской Федерации. / Рос. гос. б-ка. - М.: Пашков дом, 2002. – 406 с.
19. *Фонотов Г.П.* Библиотеки – общество - Россия: Исследование социокультурной среды. - М.: Либерия, 2002. – 212 с.
20. *Фонотов Г.П.* Библиотеки России: вступая в новый век. - М., 1999. – 99 с.
21. *Фонотов Г.П.* Таков он, библиотекарь. - М.: Либерия, 1997. – 176 с.
22. *Чалова З.В.* «Круглый стол» по управлению библиотечными обществами и ассоциациями // Информ. бюллетень РБА. – 2002. - № 23. - С. 16.

## **ДИДАКТИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ**

### **I. Планы обобщающих семинарских занятий («круглых столов»)**

Представлены методические разработки 15 семинаров. Последовательность расположения тем соответствует логике образовательной программы подготовки менеджеров информационных ресурсов.

1. Эволюция теории мирового управления как база формирования концепции менеджмента библиотечно-информационной деятельности.
2. Формирование концепции менеджмента библиотечно-информационной деятельности.
3. Правовые основы управления библиотечным делом.
4. Организация и управление библиотечным делом в Российской Федерации.
5. Стратегическое планирование в системе управления библиотечно-информационной 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 инновационно-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 кадровым ресурсом библиотеки.

При подготовке вопросов семинарских занятий целесообразно использовать литературные источники, включенные в рекомендательные списки примерных программ профильных учебных дисциплин.

### *Семинар 1*

**Тема: Эволюция теории мирового управления как база формирования концепции менеджмента библиотечно-информационной деятельности**

#### ***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 библиотечно-информационной деятельностью.
3. Системный и ситуационный подходы как интеграционные концепции управления. Их характеристика, роль в развитии науки управления и практики библиотечно-информационного менеджмента.
4. Современные тенденции в развитии менеджмента, их учет в управлении библиотекой.

## *Семинар 2*

**Тема: Формирование концепции менеджмента библиотечно-информационной деятельности**

### ***Вопросы для обсуждения:***

1. Характеристика проблемной ситуации в области управления библиотечно-информационной деятельностью.
2. Анализ дискуссии по вопросам библиотечно-информационного менеджмента.
3. Современные типы и модели управления, их применение в библиотечно-информационном менеджменте.
4. Объект и предмет библиотечно-информационного менеджмента. Значение категорий и понятий менеджмента в реформировании управления библиотечно-информационной деятельностью.

## *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 перспективы его дальнейшего развития.
4. Особенности регионального библиотечного законодательства.
5. Подзаконные акты в области библиотечного дела, их роль и назначение.
6. Локальные правовые регламентирование библиотечно-информационной деятельности.

## ***Семинар 4***

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

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Необходимость реорганизации управления библиотечным делом нашей страны 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. Перспективы совершенствования управления отечественным библиотечным делом.

## ***Семинар 5***

### **Тема: Стратегическое планирование в системе управления библиотечно-информационной 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 особенностей библиотеки.
3. Условия реализации выбранной стратегии — стратегического плана библиотеки.
4. Роль библиотеки в социально-культурном программировании.

## ***Семинар 6***

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

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Сущность, принципы и приоритеты маркетинга библиотечно-информационной деятельности.
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.

## ***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, их адаптация в библиотечно-информационном менеджменте.
5. Варианты корректирующих действий руководителей библиотеки по результатам контроля.



## ***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.

## ***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 управления библиотекой.
3. Факторы, способствующие эффективности коллегиального управления библиотечно-информационной деятельностью.
4. Ключевые принципы коллегиального управления библиотекой.
5. Перспективы развития коллегиального управления библиотекой на современном этапе.

## ***Семинар 10***

**Тема: Перспективные концепции инновационно-методической работы библиотек**

### ***Вопросы для обсуждения:***

1. Сущность и содержание методической работы в библиотечном деле в современной 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.

## ***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 библиотечно-информационном менеджменте.
3. Управленческий учет как важный элемент внутрибиблиотечной информационной системы.
4. Особенности управленческих решений в библиотечно-информационной сфере, их дифференциация.

## ***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.

### ***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.

### ***Семинар 14***

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

### ***Вопросы для обсуждения:***

1. Библиотечная микроэкономика: теоретико-прикладные аспекты.

2. Ресурсный комплекс современной отечественной библиотеки: основные компоненты, особенности, взаимосвязь.

3. Принципы финансирования российских библиотек, специфика консолидированного библиотечного бюджета.

4. Инициативная экономическая деятельность как важный потенциальный канал внебюджетного ресурсного обеспечения работы библиотеки: возможные направления и эффективные формы.

### ***Семинар 15***

#### **Тема: Управление кадровым ресурсом библиотеки**

#### **Вопросы для обсуждения:**

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

## **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 образовательной программы подготовки менеджеров информационных ресурсов и нацелен на закрепление теоретических знаний, 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 данном пособии «Справочным материалам», а также к соответствующим источникам в рекомендательных списках литературы примерных программ профильных учебных дисциплин.

***Практикум включает следующие практические задания:***

1. Освоение понятийной базы «Библиотечно-информационного менеджмент».
2. Определение этапов стратегического планирования и обоснование выбора стратегии для библиотеки.
3. Классификация методов прогнозирования и планирования деятельности библиотеки.
4. Анализ блока законодательных документов, определяющих гражданско-правовые отношения и защиту интеллектуальной собственности в условиях библиотеки.
5. Анализ федерального законодательства и нормативно-правовых документов в контексте защиты интересов пользователей библиотеки.
6. Обоснование необходимости прикладных маркетинговых исследований в библиотеке.
7. Определение основных компонентов библиотечного маркетинга.
8. Обоснование перечня услуг и продукции для библиотек различных видов.
9. Составление проекта и определение оптимального алгоритма.
10. Проектирование организационной структуры управления библиотекой.
11. Разработка проекта и/или структурно-содержательный анализ внутри библиотечного нормативного документа, регламентирующего правоотношения.
12. Правовое обоснование и подготовка проекта трудового договора администрации библиотеки с функциональным специалистом.
13. Рецензирование методического издания библиотеки.
14. Исчисление статистических показателей библиотечной работы.

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

16. Выделение и расчет деловых функциональных показателей оценки работы библиотеки.

17. Определение стоимостных показателей библиотечной деятельности.

18. Расчет цен на сверхнормативные услуги и продукцию библиотеки

19. Анализ типологии руководителей библиотеки.

*Задание 1.* Освоение понятийной базы библиотечно-информационного 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. Библиотечно-информационный маркетинг. Библиоменеджер. Библиотечно-информационный 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 экономическая деятельность библиотеки. Инструктивно-методический документ. Инновация.

Карьера. Комплекс библиотечно-информационного маркетинга.

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.

## ***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)\*.

*Вариант 1*

### **Н-ская городская публичная библиотека**

№ п/п	Показатели	2004 г.	2008 г.
1.	<b>Поступление финансовых средств (тыс. руб.)</b> Из них: — бюджетные ассигнования (в процентах к общим средствам); — внебюджетные поступления (в процентах к общим средствам)	135838  93,5%  6,5%	141050  94 %  6%
2.	Количество читателей (чел.)	32800	41600
3.	Количество посещений	170900	232700
4.	Численность библиотечных работников Из них со стажем работы менее 3 лет	63 4	65 3
5.	Объем фонда (ед. хр.)	591135	602434
6.	Годовой объем комплектования фонда: количество названий книг количество экземпляров	6681 13346	6952 12243
7.	Объем поступлений иностранных книг: количество названий количество экземпляров	1348 2674	639 971
8.	Поступление российских периодических изданий (кол-во изд.)	28	35

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



**Н-ская областная универсальная научная библиотека**

№ п/п	Показатели	2004 г.	2008 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; мате-

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. Анализ блока законодательных документов, определяющих гражданско-правовые отношения и защиту интеллектуальной собственности в условиях библиотеки**

**Задание 5. Анализ федерального законодательства и нормативно-правовых документов в контексте защиты интересов пользователей библиотеки**

Оба задания выполняются по общей схеме.

Если ведущий педагог не определил особые условия, то студенту необходимо обратиться к рекомендованным литературным конспектам профильных лекций, которые позволят предметно сориентироваться в материале. Затем следует использовать базовые формулировки соответствующих тем помещенной в пособии программы курса «Библиотечное право», чтобы заполнить первую и вторую колонки приводимой ниже таблицы:

№ п/п	Формулировка проблемы	Законодательный акт, номер статьи и ее название	Извлечение из статьи (полный текст или дайджест)
<i>I</i>	<i>II</i>	<i>III</i>	<i>IV</i>

Для оформления других граф таблицы предстоит изучить оригинальные тексты обозначенных в программе «Библиотечное право» законодательных актов, выявив первоисточники с помощью рекомендательного списка литературы.

## **Задание 6. Обоснование необходимости прикладных маркетинговых исследований в библиотеке**

Аргументированно 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 7. Определение основных компонентов маркетинга библиотечно-информационной деятельности**

Под библиотечно-информационным маркетингом понимается специфический вид творческой управленческой деятельности, основывающейся на комплексном организационно-экономическом анализе, прогнозировании опроса и возможностей его удовлетворения, а также рекламе предоставляемых услуг, продукции, сервиса. Среди стратегических целей профильных маркетинговых операций наиболее важной является адаптация библиотечно-информационных учреждений к изменяющимся объективным потребностям общества и запросам конкретных групп пользователей.

В качестве аспектов библиотечно-информационного 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 библиотечно-информационного 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 библиотечно-информационного 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 документального 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 8. Обоснование перечня платных услуг и продукции для библиотек различных видов**

В условиях малобюджетного финансирования отечественные библиотеки активно реализуют хозрасчетные формы обслуживания заинтересованных пользователей, позволяющие расширить спектр предоставляемых услуг и получить дополнительные внебюджетные средства для развития материально-технической базы, стимулирования труда, социальной защиты сотрудников. При этом важно определить оптимальный (возможный и востребуемый) перечень платных услуг/продукции, предоставляемых конкретным библиотечным учреждением.

Составляя номенклатуру дополнительного обслуживания, необходимо руководствоваться наличием реальных или прогнозируемых (потенциальных) потребностей/запросов, уровнем платежеспособности пользователей, ресурсными возможностями библиотечного учреждения, а также учитывать фактор рентабельности (доходность). Следует особо отметить, что платные услуги/продукция, выступая в качестве дополнительных к основному бесплатному обслуживанию, должны иметь сервисную доминанту и быть ориентированы на удовлетворение индивидуальных запросов. В этой связи особенно актуальной является проблема обоснованного сочетания бесплатных и платных услуг/продукции библиотечного учреждения, так как от правильного их соотношения зависят объем, уровень и качество повседневной профильной деятельности библиотеки.

*В ходе выполнения практического задания необходимо, руководствуясь нормативными документами, основными теоретическими положениями библиотечной экономики и собственным профессиональным опытом, составить возможные варианты*

(модели) номенклатуры платных услуг/продукции для различных видов библиотек. С этой целью из предложенного в исходных данных перечня нужно выбрать, систематизировать и включить в соответствующие графы *таблицы 3* те услуги/продукцию, платная реализация которых возможна и целесообразна в определенных библиотеках, не ухудшает законодательно гарантированного общедоступного бесплатного библиотечного обслуживания. Отметим, что в списках платных услуг и продукции для различных библиотек одни и те же наименования (позиции) могут повторяться, их перечень может также выходить за рамки исходных данных задания.

В приложенном на отдельном листе письменном заключении важно изложить основные концептуальные положения, использованные при моделировании сбалансированной номенклатуры платных услуг и продукции для конкретных библиотек.

#### **Перечень некоторых возможных услуг и продукции библиотек:**

- ◆ консультации о составе фондов библиотеки и правилах пользования ею;
- ◆ подготовка тематических или фактографических справок;
- ◆ работа с литературой в читальном зале;
- ◆ запись пользователей в библиотеку;
- ◆ репродуцирование (ксерокопирование, микрофильмирование и пр.) фондовых материалов;
- ◆ заказ книг по МБА;
- ◆ организация разнопрофильных лекториев, университетов, курсов;
- ◆ получение в пользование книг и других печатных изданий на абонементе;
- ◆ предоставление читателям электронного каталога;
- ◆ переплетные работы;
- ◆ размещение в помещении библиотеки и уход за комнатными растениями на период отъезда владельцев;
- ◆ продление срока пользования выданными материалами (в т.ч. по телефону);
- ◆ доставка литературы (на дом/на рабочее место);
- ◆ бронирование изданий за читателями на определенный срок;



- ◆ составление библиографических списков по конкретным запросам пользователей;

- ◆ обслуживание внешних абонентов в режиме удаленного доступа (виртуальная справка);

- ◆ пользование карточными каталогами и вспомогательными картотеками;

- ◆ предоставление книг и других фондовых материалов для переиздания;

- ◆ организация и обслуживание местных туристско-экскурсионных маршрутов;

- ◆ предоставление кабинета для занятий в помещении библиотеки;

- ◆ выполнение тематических запросов с использованием электронных баз данных (в т.ч. открытых источников Интернет);

- ◆ поиск в электронном каталоге;

- ◆ распечатка материалов с электронных носителей;

- ◆ прием запросов и выдача фактографических справок по телефону;

- ◆ пользование открытым доступом к фонду;

- ◆ подготовка адресно-реквизитных данных о различных предприятиях и фирмах;

- ◆ индивидуальное информирование абонентов о новых поступлениях в фонд библиотеки;

- ◆ организация работы кружков и клубов по интересам;

- ◆ ретроспективный поиск документов по запросам;

- ◆ знакомство с фондами библиотеки на книжных выставках и открытых просмотрах литературы в помещении библиотечного учреждения;

- ◆ предоставление читальных аппаратов и другой воспроизводящей аппаратуры в условиях библиотеки;

- ◆ пользование картотеками с конъюнктурной информацией;

- ◆ переводческие услуги (прямой и обратный перевод текстов);

- ◆ комплексное библиотечно-информационное обслуживание юридических и физических лиц;

- ◆ составление тематических ретроспективных или текущих библиографических указателей;
- ◆ приоритетное обслуживание новыми поступлениями;
- ◆ проверка орфографии и пунктуации авторских рукописей;
- ◆ выездные выставки-просмотры новой литературы или литературы по конкретной тематике;
- ◆ прием заказов на литературу по телефону;
- ◆ выдача фондовых документов на дом из читального зала (на ночь, выходные и праздничные дни);
- ◆ пользование коммунальными удобствами, имеющимися в здании библиотеки;
- ◆ определение классификационных индексов в авторских работах;
- ◆ составление конъюнктурных тематических картотек по запросам;
- ◆ подготовка тематических подборок (пакетирование) документов;
- ◆ проведение устных консультаций по вопросам библиотечно-библиографической грамотности (индивидуальных, групповых);
- ◆ компьютерный набор и макетирование текстов;
- ◆ предоставление ПК для работы с электронными ресурсами библиотеки и собственными материалами;
- ◆ организация публичных мероприятий (встреч, читательских конференций, презентаций и т.д.);
- ◆ размещение сторонней рекламы в помещении и на здании библиотеки;
- ◆ предоставление в качестве контактного адреса электронной почты библиотеки;
- ◆ редактирование библиографических описаний.

**Перечень платных услуг и продукции,  
предоставляемых пользователям различными видами библиотек**

№ п/п	Общедоступные (массовые) пуб- личные библио- теки	Универсальные научные (област- ные и др.) библио- теки	Отраслевые науч- но-технические библиотеки	Вузовские библиотеки
1	2	3	4	5
Графы данной таблицы следует заполнить на отдельном листе, расчертив его в соот- ветствии с образцом.				

**Задание 9. Составление проекта и определение оптимального алгоритма за-  
ключения одного из видов хозяйственного договора библиотеки с партнерами**

Получив от педагога персональный вариант задания (с обозначением конкретного вида хозяйственного договора и условий его реализации на базе соответствующей библиотеки и/или ее определенного структурного подразделения), следует отделить потенциального контрагента (партнера библиотеки по договору) и приступить к моделированию структуры, а затем наполнению содержания документа.

При выполнении задания целесообразно ориентироваться на имеющиеся в распоряжении студента действующие договоры реальных библиотек, а также использовать опубликованные методические рекомендации и типовые формы.

После подготовки проекта договора (оформление текстовой части) необходимо определить дальнейшую последовательность действий по его заключению, изложив алгоритм в письменной форме.

### ***Задание 10. 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, региональной научной, вузовской специальной. (Следует представить соответствующую схему и аргументированные письменные комментарии).

***Задание 11. Разработка проекта и/или структурно-содержательный анализ внутрибиблиотечного нормативного документа, регламентирующего правоотношения с пользователями***

***Задание 12. Правовое обоснование и подготовка проекта трудового договора администрации библиотеки с функциональным специалистом***

Методические подходы к выполнению вышеуказанных заданий идентичны.

На первом этапе важно обратиться к материалу соответствующих тем программы курса «Библиотечное право», а также профильным источникам в помещенном там списке литературы, чтобы разобраться в специфике проектируемых документов.

После предварительного изучения необходимого материала можно приступить к аналитическому осмыслению поставленной практической задачи и непосредственному составлению проекта требующегося локального нормативного акта. При наличии в распоряжении студента означенного в задании действующего документа конкретной библиотеки целесообразно сопоставить его структуру и содержание с проектным вариантом, подготовив развернутое письменное заключение — анализ.

### ***Задание 13. 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 и др.), тираж; имеется ли макет библиографической карточки.

2. Актуальность времени выхода, значимость темы, полнота и глубина ее раскрытия (исторический, региональный, международный аспекты; учтенный 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 14. 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 и зафиксировать в графах таблицы 2 *относительные показатели интенсивности*, характеризующие степень развития изучаемого явления.

Таблица 1

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

№ п/п	Показатели	2006 г.	2007 г.	2008 г.
1	Число пользователей	42437	51784	52802
2	Число посещений	180083	222372	231659
3	Величина библиотечного фонда	1481268	1478729	1473909

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

№ п/п	Показатели	2006 г.	2007 г.	2008 г.
1	Посещаемость			
2	Обращаемость			
3	Книгообеспеченность			

*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.

**Относительные показатели динамики численности пользователей библиотеки**

Год	Число пользователей	Абсолютный прирост	Темп роста в %	Темп прироста
2006				
2007				
2008				

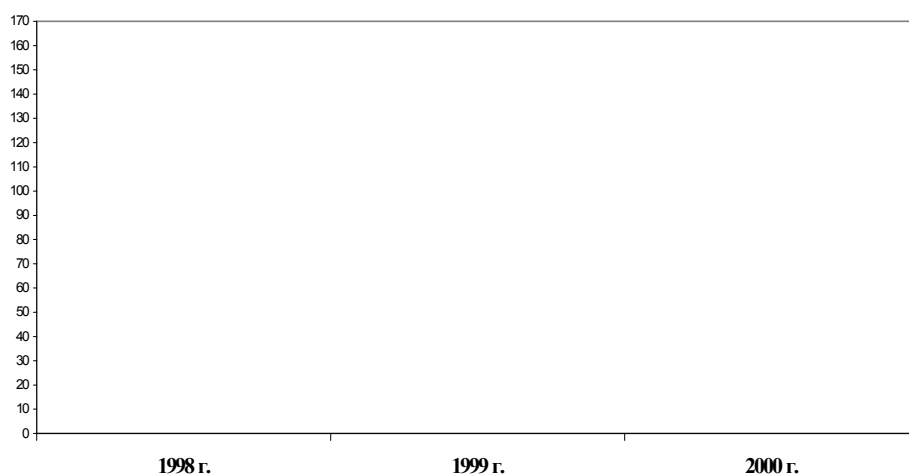
## Относительные показатели динамики библиотечного фонда

Год	Библиотечный фонд	Абсолютный прирост	Темп роста в %	Темп прироста

**Задание 15. 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 графических изображений при характеристике динамики явлений. В задании следует построить (с применением цветowych

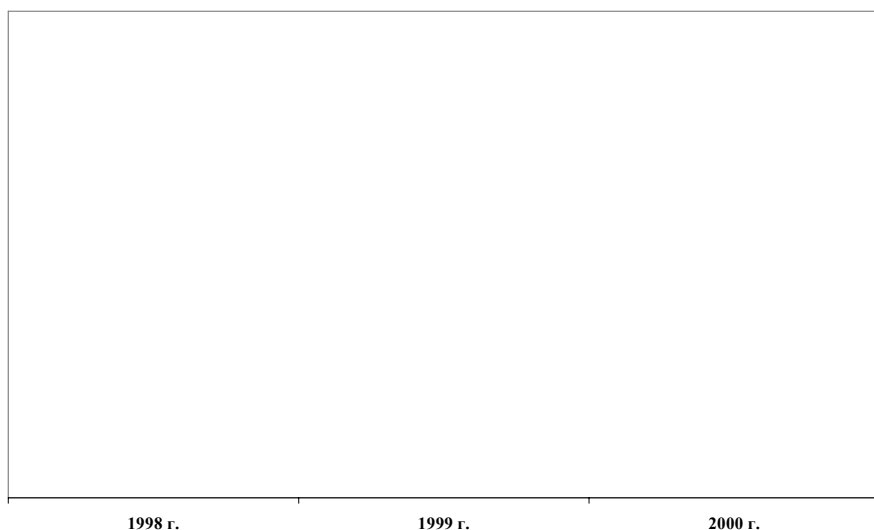
*Линейная диаграмма*

*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\*.



\* См. также методику построения диаграмм, приведенную в «Справочных материалах».

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°).

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

### **Задание 16. Выделение и расчет основных функциональных показателей оценки работы библиотеки**

Определение уровня эффективности функционирования библиотеки относится к числу важнейших проблем современного библиотековедения и непосредственно связано с оценкой степени удовлетворенности общества результатами работы конкретных библиотечно-информационных учреждений. Эффективность библиотечной деятельности измеряется при помощи набора показателей, наиболее полно характеризующих соответствующие аспекты и в совокупности дающих общую картину состояния библиотечно-информационного обслуживания.

В настоящее время среди специалистов нет единства по поводу оптимальной системы критериев и показателей эффективности работы библиотеки, так как ее деятельность многопланова и многомерна, состоит из ряда взаимовлияющих результатов. Напомним, что эффективность библиотечной работы в целом может измеряться (оцениваться) в трех аспектах: функциональном — определение результатов деятельности за известный временной период (например, год) по основным количественным характеристикам; экономическом — сопоставление результатов работы с ресурсными затратами на их достижение; социальном — анализ степени удовлетворения запросов пользователей, оперативности и качества предоставляемых услуг/продукции.

В процессе выполнения задания на основе имеющихся в распоряжении студента статистических документов (годового отчета конкретной библиотеки, статистической сводки по определенному региону и др.) или сообщаемых педагогом фактических сведений (по вариантам), необходимо заполнить последнюю графу *таблицы 1* в исходных данных. Затем из рекомендуемого в *таблице 2* перечня следует выбрать несколько ос-

новных показателей (могущих в совокупности дать наиболее полное представление о функциональной эффективности работы библиотеки) и расположить их по степени важности в *таблице 3*. После этого по указанным в *таблице 2* формулами предстоит рассчитать фактические величины каждого из выделенных функциональных показателей и проставить полученные цифры в соответствующей графе *таблице 3*.

В приложенном на отдельном листе письменном заключении важно кратко аргументировать оптимальность состава предложенной группы (перечня) функциональных показателей библиотечной работы.

*Таблица 1*

***Абсолютные количественные показатели деятельности библиотеки, которые могут быть использованы для исчисления величины функциональных показателей библиотечной работы***

№ п/п	Показатели и их условные обозначения	Цифровые фактические данные
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
1.	Численность населения (всего жителей, включая детей дошкольного возраста) на обслуживаемой библиотекой территории (микрорайоне) /Н/	
2.	Количество пользователей (абонентов) /А/	
3.	Объем книжного фонда /Ф/	
4.	Штат постоянных работников /Р/	
5.	Количество посещений (суммарно за год) /П/	
6.	Количество книговыдач (суммарно за год) /В/	
7.	Количество запросов (суммарно за год) /З/	

**Перечень средних и относительных показателей  
библиотечной работы (с формулами для последующего исчисления их величин)**

№ п/п	Показатели и их условные обозначения	Расчетные формулы
1	2	3
1.	Посещаемость (посещений одним пользователем за год) /Пос/	$Пос = П : А$
2.	Степень нагрузки на одного библиотечного работника по числу книговыдач /СнагВ/	$СнагВ = В : Р$
3.	Обращаемость фонда (книговыдач на единицу хранения в год) /О/	$О = В : Ф$
4.	Книгообеспеченность населения (книг на одного жителя) /Кн/	$Кн = Ф : Н$
5.	Степень нагрузки на одного библиотечного работника по числу пользователей (СнагА/	$СнагА = А : Р$
6.	Охват населения региона библиотечным обслуживанием (в %) /Нбо/	$Нбо = А \div Н \times 100\%$
7.	Книгообеспеченность пользователей (книг на одного абонента) /Ка/	$Ка = Ф : А$
8.	Полнота обслуживания /Обс/	$Обс = В : З$
9.	Степень нагрузки на одного библиотечного работника по количеству посещений /СнагП/	$СнагП = П : Р$
10.	Читаемость (книг одним пользователем за год) /Ч/	$Ч = В : А$

**Средние и относительные показатели деятельности библиотеки, влияющие на  
оценку функциональной эффективности ее работы**

№ п/п	Перечень функциональных показателей	Цифровые значения
Графы данной таблицы следует заполнять на отдельном листе.		

**Задание 17. Определение стоимостных показателей библиотечно-информационной деятельности**

Стоимостная оценка библиотечно-информационного 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 библиотечно-информационной 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, а полученные стоимостные показатели занести в соответствующие графы таблицы 2.

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		

### **Задание 18. Расчет цен на сверхнормативные услуги и продукцию библиотеки**

При реализации рыночного подхода к отдельным направлениям библиотечно-информационной работы одно из центральных мест отводится проблемам ценообразования на дополнительные виды итоговых продуктов деятельности библиотеки. Из-за текущей инфляции библиотечным менеджерам важно уметь устанавливать договорные цены на предоставляемые дополнительные платные услуги/продукцию, систематически осуществлять их индексацию, периодически пересматривать калькуляцию. Действующие профильные законодательные и иные нормативные акты предоставляют библиотекам такую возможность.

В процессе калькулирования стоимости в структуру цены конкретной услуги/продукции, наряду с ее реальной себестоимостью, должен включаться доход (планируемая рентабельность), обеспечивающий дальнейшее воспроизводство данных услуг/продукции, укрепление ресурсной базы, материальное поощрение библиотечного персонала, решение социальных вопросов.

Для расчета плановой себестоимости, в первую очередь, учитываются прямые расходы — заработная плата привлекаемых к исполнению работы сотрудников и технические материальные затраты (в т.ч. расходные материалы и пр.), а также косвенные расходы — сумма на возмещение амортизации используемого оборудования (в т.ч. оргтехники), общехозяйственных и управленческих (накладных) затрат. При формировании (проектировании) итоговых расценок тариф устанавливается, исходя из плановой себестоимости, увеличенной на соответствующий (желаемый) коэффициент рентабельности — так называемый повышающий коэффициент.

В ходе выполнения вариантов задания необходимо, используя исходные цифровые данные соответствующей графы *таблицы 1*, рассчитать планово-стоимостные и ценовые показатели конкретной платной библиотечно-информационной услуги/продукции. Перечень основных расчетных показателей приведен в *таблице 2*, в соответствующую графу которой предстоит записать полученные итоговые результаты. Следует иметь в виду, что из-за сложности определения накладные и амортизационные расходы здесь не учитываются. Формулы для исчисления показателей приведены в «Справочник материалах».

**Основные показатели для расчета стоимости платные услуг/продукции библиотеки**

№ п/п	Наименование показателей и их условные обозначения	Цифровые значения показателей	
		Вариант 1	Вариант 2
1.	Средняя дневная норма выработки (на одного сотрудника) /Нв/	48 назв.	60 экз.
2.	Средняя дневная зарплата исполнителя /Зд <sup>1</sup>	12 руб.	16 руб.
3.	Средние материальные затраты на техническое оформление единицы выработки /Ст/	0,5 руб.	0,3 руб.
4.	Повышающий коэффициент рентабельности /К/	12%	10%
5.	Итоговый результат реализации (наполнения) услуги (итоговая выработка) /Ин/	24 назв.	150 экз.



**Показатели плановой себестоимости и цены конкретной платной услуги/продукции библиотечного учреждения**

№ п/п	Наименование показателей и их условные обозначения	Фактические цифровые величины	
		Вар. 1	Вар. 2
1.	Плановая себестоимость единицы выработки /Спл/		
2.	Устанавливаемая библиотекой цена за единицу выработки /Цед/		
3.	Итоговая (суммарная) цена выполненной услуги/произведенной продукции /Цсум/		

**Задание 19. 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

<sup>1</sup> Приводимые абсолютные величины финансовых показателей являются условными.

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 “состари-ась”, и тем самым оттягивание решения превратилось в само решение. Как это ни странно на первый взгляд, но в деятельности фор-

малиста 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 типов .
4. Идентифицируйте типы менеджеров в Вашей (или в известной Вам конкретной) библиотеке.

### **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 опре-

деленных 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\*:

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”;

---

\* 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 самопроверки по курсу “Менеджмент” / Сост.: Э.А. Уткин. и др. — М.: Фин. и стат., 2000. — 190 с.; Казанская И.В., Метогуз Т.Е. Сборник деловых игр, тестов и прак-

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 со 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 стремится 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 справедливые.

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 управленческого решения	Индивидуальная оценка	Групповая оценка	Эталон	Индивидуальная ошибка	Групповая ошибка	Отклонение индивидуальной ошибки от групповой	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 состояния 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 решения							
16	Установление взаимосвязи с другими проблемами							
17	Формулирование проблемы							
18	Определение причин возникновения проблемы							
	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 лич-

ностные 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 каждого 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	
			индивидуальная	групповая		индивидуальной	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 фак-						



5.	Единство слова и дела					
6.	Творческие способности					
7.	Профессионализм					
8.	Желание учиться, повышать квалификацию					
9.	Умение достигать результатов					
10.	Нетерпимость к бюрократии					
11.	Способность к восприятию критики					
12.	Твердость и решительность					
13.	Профессиональная память					
14.	Работоспособность					
15.	Педагогические способности					
16.	Знание теории					
17.	управления					
18.	Знание основ рыночной экономики					
19.	Знание основ маркетинга					
20.	Умение организовать коллегиальное управление					
21.	Эмоциональная стабильность					
22.	Оптимизм					

23.	Чувство юмора						
24.	Умение со вкусом одеваться						
25.	Образование						
26.	Опыт работы на руководящей должности						
27	Возраст 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 ассигнования 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 специалиста. 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 равнодушию. 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 задержались 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. ТЕСТОВЫЕ ВОПРОСЫ ДЛЯ ВЫБОРОЧНОГО КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ**

##### *Блок I. Теоретические основы библиотечного менеджмента*

##### **I. Какие концепции менеджмента применимы в современных условиях?**

- 1) никакие;
- 2) процессный подход;
- 3) системный и ситуационный подходы;
- 4) принципиальные положения каждой концепции.

##### **II. Чем отличаются системный и ситуационный подходы от других школ и концепций менеджмента?**

- 1) открытием оптимального метода управления;
- 2) интеграционным характером;
- 3) ничем.

##### **III. Какие параметры определяют “рациональную модель” управления?**

- 1) жесткие вертикальные связи;
- 2) беспрекословное подчинение нижних уровней управления верхним;
- 3) ориентация на власть и контроль;
- 4) все вышеперечисленные.

**IV. В чем отличия концепции библиотечного менеджмента от традиционного понятия “управление библиотекой”?**

- 1) терминологические различия;
- 2) это перевод русского понятия на английский язык;
- 3) это концепция управления, основанная на современной управленческой парадигме, используемой в мировой теории и практике.

V. Управленческие решения классифицируются по следующим признакам (укажите лишнее): 1) по срокам действия;

- 2) по уровню принятия решения;
- 3) по виду субъекта, принимающего решение;
- 4) по степени полноты информации.

VI. Методами принятия управленческих решений являются:

- 1) системный анализ;
- 2) ситуационный подход;
- 3) моделирование;
- 4) экспериментирование.

***Блок II. Стратегическое управление библиотечной деятельностью***

**I. Чем отличается стратегическое планирование от перспективного?**

- 1) методами расчета показателей;
- 2) горизонтом планирования;
- 3) трактовкой будущего.

**II. Миссия библиотеки, формулируемая в процессе стратегического управления, это:**

- 1) видение будущего библиотеки;
- 2) цель развития библиотеки;
- 3) философия библиотечной деятельности;
- 4) стратегическая альтернатива.



**III. Правильно ли утверждение: “Диагностический этап стратегического планирования включает изучение внешней и внутренней среды библиотеки”?**

- 1) да;
- 2) нет.

**IV. Чем отличается управленческое обследование от оценки состояния внешней среды?**

- 1) числом анализируемых факторов;
- 2) возможностью влиять на ситуацию;
- 3) учетом факторов риска при разработке стратегического плана.

**V. Стратегической альтернативой библиотеки может стать:**

- 1) стратегия ограниченного роста и стратегия роста;
- 2) стратегия сокращения;
- 3) стратегия выживания;
- 4) стратегия сочетания различных альтернатив.

**VI. Компонентом реализации стратегического плана не является:**

- 1) тактика;
- 2) философия;
- 3) политика;
- 4) процедуры;
- 5) правила.

### *Блок III. Организация управления библиотекой*

**1. Разновидностью иерархических организационных структур не является:**

- 1) линейно-функциональная структура;
- 2) дивизиональная структура;
- 3) проектная структура.

**2. Главное свойство адаптивной организационной структуры:**

- 1) взаимодействие между сотрудниками осуществляется по горизонтали;
- 2) отпадает значительная часть формальных характеристик;

3) способность легко менять форму, приспосабливаясь к внешним условиям.

### **3. К какому типу организационной структуры относятся централизованные библиотечные системы?**

- 1) дивизиональная структура;
- 2) линейно-штабная структура;
- 3) матричная структура.

## *Блок IV. Маркетинг библиотечно-информационной деятельности*

### **I. Главные задачи библиотечного маркетинга:**

- 1) привлечение дополнительных ресурсов в библиотеку;
- 2) расширение контингента пользователей;
- 3) адаптация библиотеки к текущей конъюнктуре и прогнозирование перспектив развития;
- 4) экономия выделенных библиотеке средств.

### **II. Какова связь между маркетинговыми понятиями “сегментирование” и “позиционирование” в условиях библиотеки?**

- 1) это идентичные понятия;
- 2) сначала результаты библиотечной деятельности позиционируются, а потом осуществляется сегментирование;
- 3) конкретные библиотечные услуги и продукция позиционируются с учетом заранее определенных сегментированием групп пользователей.

### **III. Развивающий маркетинг применяется в библиотеке в случае:**

- 1) необходимости формирования определенных запросов (желаемого потребительского поведения) пользователей;
- 2) наличия нетрадиционного спроса;
- 3) незаинтересованности потенциальных пользователей в библиотечном обслуживании;

4) совпадения структуры спроса с предлагаемой библиотекой номенклатурой услуг и продукции.

**IV. Внутренний маркетинг в библиотеке предполагает:**

- 1) рекламу библиотечной деятельности;
- 2) создание условий для эффективной работы персонала;
- 3) развитие общественных структур управления.

**V. Что подразумевается под PR в библиотеках?**

- 1) презентация библиотеки;
- 2) размещение информации о библиотеке в СМИ;
- 3) реклама библиотечных услуг и продукции;
- 4) планируемая система мероприятий, направленных на создание и поддержание продолжительных отношений и взаимопонимания между библиотекой и общественностью.

**VI. Какой элемент фирменного стиля библиотеки является основным?**

- 1) цвет;
- 2) константы;
- 3) логотип;
- 4) эмблема (знак обслуживания);
- 5) набор шрифтов.

*Блок V. Экономика библиотечно-информационной деятельности*

**I. Какие составляющие объединяет понятие “ресурсный комплекс библиотеки”?**

- 1) материально-техническую базу и финансы;
- 2) финансы и кадры;
- 3) материально-техническую базу;
- 4) все вышеперечисленные.

**II. Что обозначает термин “консолидированный бюджет библиотеки”?**

- 1) смету доходов и расходов библиотеки;
- 2) совокупные финансовые средства библиотеки;

3) материально-техническую базу библиотеки.

### **III. Что такое инициативная хозяйственная деятельность библиотеки?**

1) дополнительное платное обслуживание пользователей;

2) взимание залогов и штрафов с читателей;

3) привлечение в библиотеку внебюджетных ресурсов из различных легитимных источников;

4) взаимодействие библиотеки с благотворителями и спонсорами.

### **IV. Что является предметом маркетингового анализа при установлении цен на дополнительное платное библиотечное обслуживание?**

1) готовность пользователей платить определенную сумму (“верхняя граница цен”);

2) реакция пользователей на изменение цен (“эластичность спроса”);

3) соотношение между реальными затратами (себестоимостью) и ценой.

## ***Блок VI. Библиотечная статистика***

### **I. Этапами статистического исследования не являются:**

1) статистическое наблюдение;

2) отчетность;

3) сводка и обработка статистических материалов;

4) анализ статистических данных.

### **II. Число читателей, объем библиотечного фонда, книговыдача — это:**

1) абсолютные показатели;

2) относительные показатели;

3) средние показатели.

### **III. Читаемость, обращаемость, книгообеспеченность, посещаемость — это:**

1) абсолютные показатели;

2) относительные показатели;

3) средние показатели.

## *Блок VII. Управленческое решение в структуре библиотечного менеджмента*

### **I. Управленческие решения не классифицируются по:**

- 1) срокам действия;
- 2) уровню принятия решения;
- 3) виду субъекта, принимающего решение;
- 4) степени полноты информации.

### **II. Методами принятия управленческих решений не могут являться:**

- 1) системный подход;
- 2) ситуационный подход;
- 3) моделирование;
- 4) экспериментирование.

### *Ключ к тестовым вопросам:*

*Блок I:* В.I — 4; В.II — 2; В.III — 4; В.IV — 3; В.V — 2; В.VI — 2

*Блок II:* В.I — 3; В.II — 3; В.III — 1; В.IV — 2; В.V — 3; В.VI — 2.

*Блок III:* В.I — 3; В.II — 3; В.III — 1.

*Блок IV:* В.I — 3; В.II — 3; В.III — 1; В.IV — 2; В.V — 4; В.VI — 4.

*Блок V:* В.I — 4; В.II — 2; В.III — 3; В.IV — 1.

*Блок VI:* В.I — 2; В.II — 1; В.III — 2.

*Блок VII:* В.I — 2; В.II — 2.

## **V. ОБЩЕПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ 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 дея-

тельности. 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 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?

---

\* 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., 2006. — 87 с.; *Леонов И.Г.* Познай себя и других: Популярные тесты. — 4-е изд., перераб. и доп. / Информ.-внедрен-ческий 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.

18. Какой Вы руководитель?
19. Какова эффективность Вашего руководства?
20. Стиль 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 их 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 (студенты) 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 вме-  
сте, 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 “чувст-  
вуете”.

Если Ваши ответы отмечены буквами “б” и “д”, то можно сказать, что Вы доста-  
точно спокойный, оптимистичный человек, который не лишен известной доли само-  
критики. Вы способны реагировать на перемены, но сначала старательно их осмысле-  
ваете, 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 самонадеянны, часто бываете излишне упрямы. Вы легкомысленно  
относитесь ко многим важным вещам, иногда готовы принять серьезное решение со-  
вершенно случайно.

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

За каждый ответ “да” начисляется 10 баллов, “не знаю” — 5 баллов. За отрица-  
тельные 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 проявлением 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 самоуверенны. 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 сдержанны 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 обратится 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 отступать.

**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 распорядком 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 удастся 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 истинная природа 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. Умее 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. Умее 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 болтливую беседу 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;

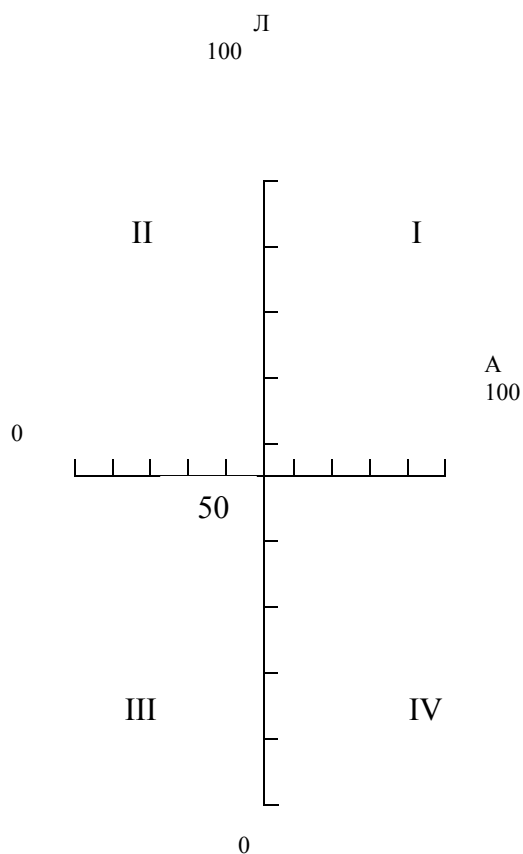
**свыше 40 баллов:** склонность к диктату.

### *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 вступаюсь 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. Попад в третий квадрант, можете сделать вывод, что пока на роль руководителя Вам претендовать не стоит. Немного 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 раздастся 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 вытащите 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 захожу 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. Думаю 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 действеннее 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 критикует себя?

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*

<i>Вопрос</i>	<i>Варианты ответов</i>		
	<i>А</i>	<i>Б</i>	<i>В</i>
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 стабильно-

сти”, 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:*

- |               |               |
|---------------|---------------|
| 1. Украинец   | 11. Масло     |
| 2. Экономика  | 12. Бумага    |
| 3. Каша       | 13. Пирожное  |
| 4. Татуировка | 14. Логика    |
| 5. Нейрон     | 15. Социализм |
| 6. Любовь     | 16. Глагол    |
| 7. Ножницы    | 17. Прорыв    |
| 8. Совесть    | 18. Дезертир  |
| 9. Глина      | 19. Свеча     |
| 10. Словарь   | 20. 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 “пре-стижных” соображений)?

- а) да;
- б) нет.

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

- а) настойчивость;
- б) широта мышления;
- в) эффектность, 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 забракована, 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, приводя 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 увеличивая 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 Пассажем 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 накоплении 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?

11. Часто Вам приходится объяснять неудачи в управлении объективными неблагоприятными факторами?

---

\* Тесты 18—19 ориентированы на обучающихся, имеющих опыт управленческой деятельности.

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>Во-прос</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 вопросов. 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.

## СПРАВОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ\*

### 1. Стратегическое управление библиотекой.

1.1. *Схема 1.* Стратегическое планирование деятельности библиотеки.

1.2. *Схема 2.* Концепция маркетинга для библиотек.

### 2. Организационные структуры управления библиотекой.

2.1. *Схема 3.* Линейно-функциональная структура управления библиотекой (с комментариями).

2.2. *Схема 4.* Линейно-штабная структура управления библиотекой (с комментариями).

2.3. *Схема 5.* Матричная структура управления библиотекой (с комментариями).

### 3. Менеджер библиотеки. Управление библиотечным персоналом.

3.1. *Схема 6.* Принципиальная модель современного менеджера (с развернутыми профильными комментариями).

3.2. Краткий обзор функций менеджера библиотеки.

3.2. Эталонный алгоритм (последовательность) решения управленческих проблем.

3.3. *Таблица 1.* Методы оценки управленческого персонала.

3.4. Общая характеристика сотрудников библиотеки по особенностям и содержанию деятельности.

3.5. Система стимулирующих выплат работникам библиотеки.

---

\* Составлены на основе следующих публикаций: *Сулова И.М.* Основы библиотечного менеджмента: [Учебник]. — М.: Либеря, 2000. — 232 с.; *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.; *Сулова И.М., Клюев В.К.* Менеджмент библиотечно-информационной деятельности: Учебник. — М.: Профессия, 2008; *Сулова 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; Либеря, 1998. — 136 с.; *Клюев В.К., Абакумова Н.П.* Ценообразование и ценовой маркетинг в библиотеке: Науч.-метод. пособие / Центр. науч. с.-х. б-ка. — М., 1997. — 86 с.; *Клюев В.К., Абакумова Н.П.* Правовое регулирование и стимулирование труда персонала библиотеки: Науч.-практ. пособие / Центр. науч. с.-х. б-ка. — М., 2007. — 156 с.; *Клюев В.К.* Управленческая экономика российской библиотеки: Тем. сб. кур. работ. — М.: ФАИР, 2007. — 384 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, 2002. — 144 с.

#### **4. Расчетные формулы и методики.**

4.1. Формулы определения основных относительных показателей библиотечной работы.

4.2. Формулы расчета стоимости основных видов библиотечной работы.

4.3. *Таблица 2.* Калькуляция (калькуляционный лист) себестоимости, проектируемой цены единицы выработки и сметной стоимости (итоговой цены) дополнительных услуг и продукции библиотеки.

4.4. Формулы расчета цены дополнительных услуг и продукции библиотеки (с комментариями).

4.5. Методика определения показателей рядов динамики библиотечной статистики.

4.6. Методика построения диаграмм на основе данных библиотечной статистики.

## **1. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ БИБЛИОТЕКОЙ**

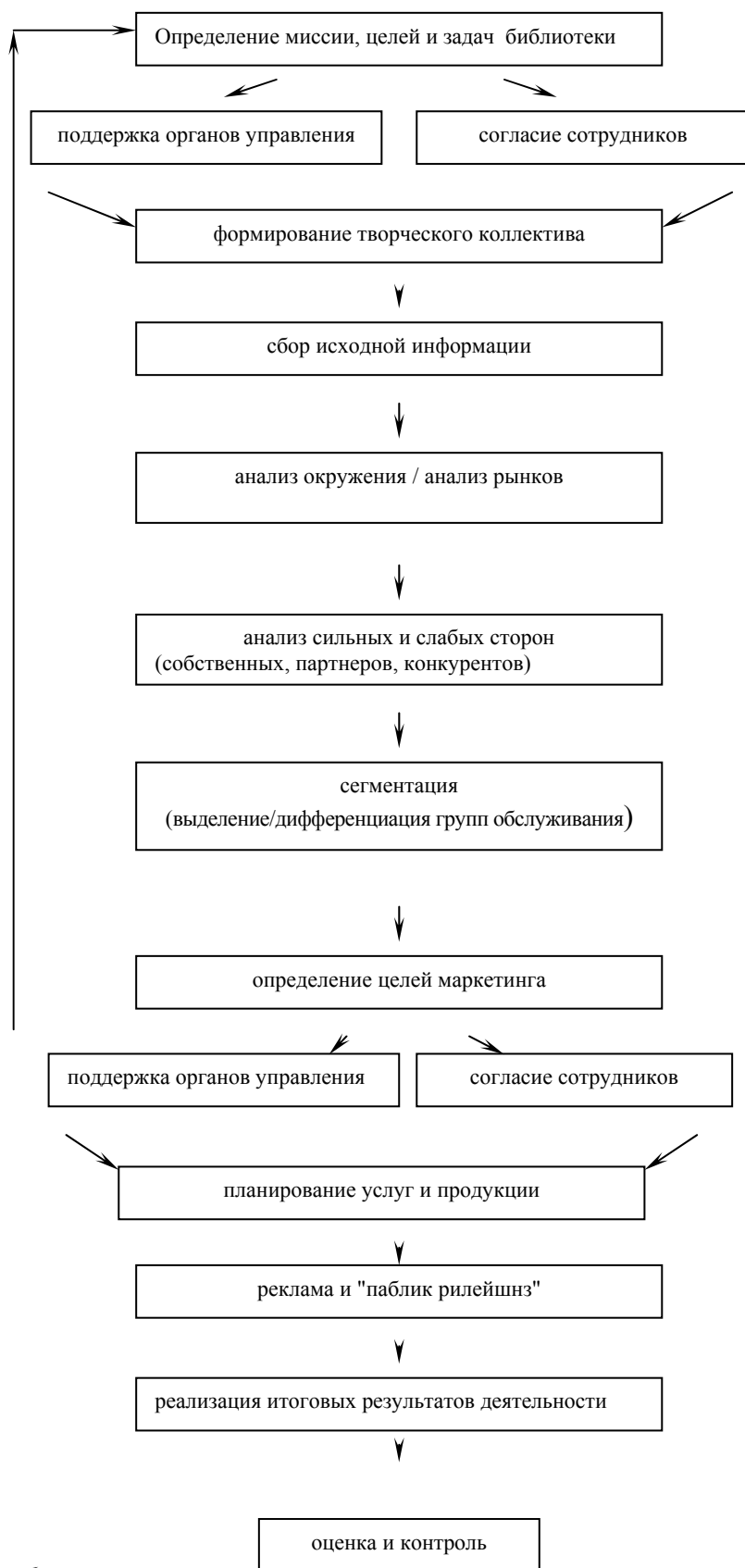
## Схема 1

### 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.

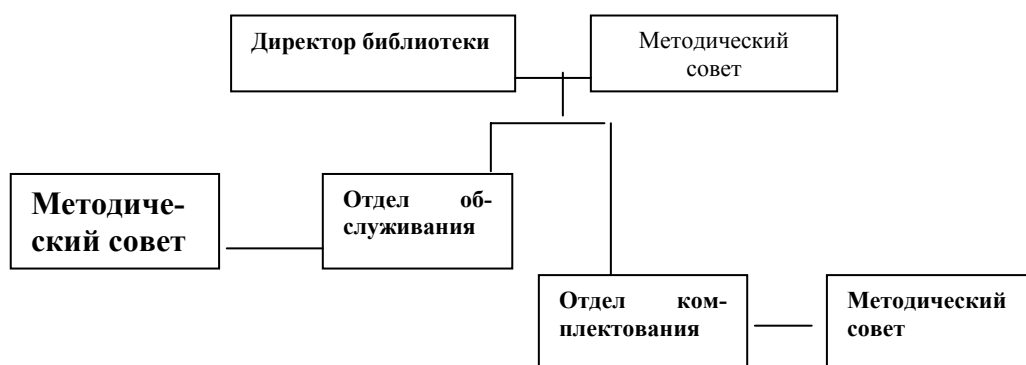
### **Основные недостатки:**

- 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:***

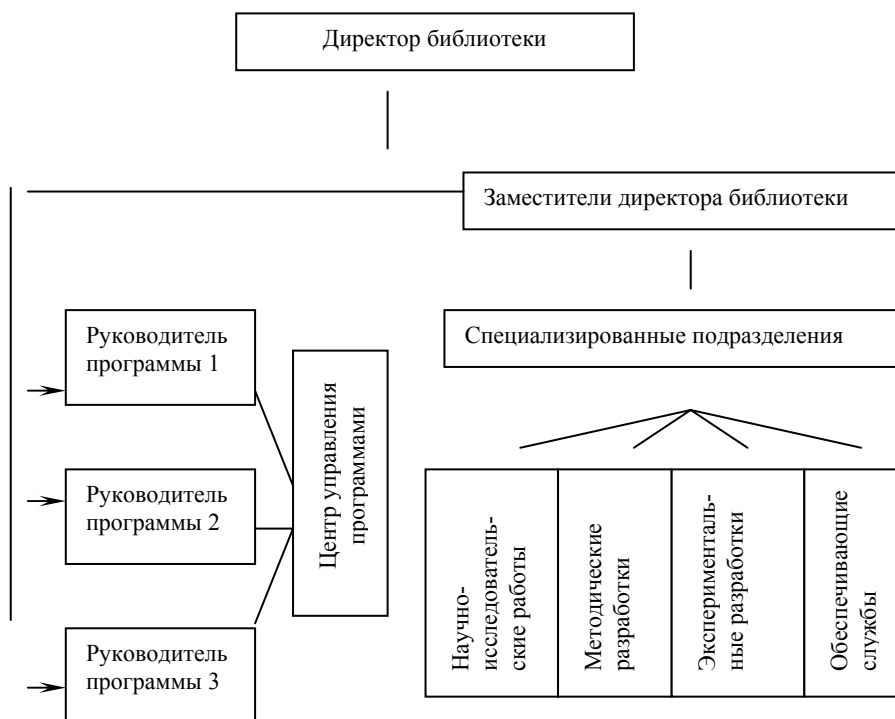
- 1) эффективное использование управленческого и функционального персонала библиотеки для решения экстренных и сложных проблем;
- 2) эффективное решение оперативных задач без создания новых организационных структур.

### ***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.

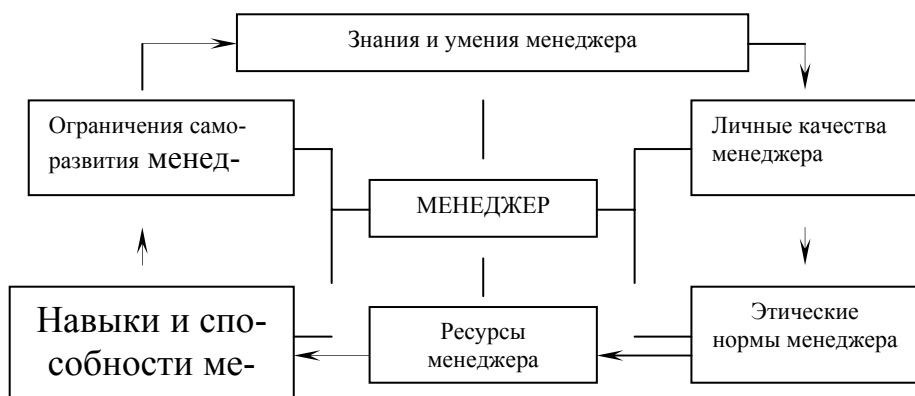
***Основные недостатки:***

- 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 ее развития, устанавливаются ориентиры будущего с учетом 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 неопределенность 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 четкое разделение труда, установить взаимосвязи и иерархию уровней управления, т. е. создать определенную 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 подчиненными 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) придается 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 отчетливо осознается, 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 нанесен серьезный 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 подчиненными, руководителями одного уровня, руководителями и вышестоящим начальством. В функции руководителя входит организация каналов обратной связи, а также определенное внимание к каналам неформальной связи. Все они оказывают серьезное 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
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 свободной 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 ее структурных подразделений определяют цели и направления деятельности, осуществляют подбор и расстановку кадров, координируют

нацию основных звеньев и исполнителей, создают условия для согласованного, слаженного и эффективного труда всего коллектива.

**С п е ц и а л и с т ы** (библиотекари, библиографы, комплектаторы, методисты, систематизаторы и др.) обеспечивают процессы комплектования и обработки литературы, удовлетворения читательских запросов, хранения фондов, разрабатывают и внедряют новые формы и методы библиотечной работы.

**Т е х н и ч е с к и е** исполнители (секретари, машинистки, переплетчики 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 дает 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 памятными датами (библиотек или их подразделений, отдельных сотрудников);
- после завершения коллективом конкретного объема сверхнормативных платных работ.

Премияльный 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, лечение 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:

$$Об = \frac{В}{Ф}, \text{ где}$$

*Об* — обращаемость фонда;

*В* — книговыдача;

*Ф* — 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;

*Ф* — 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:**

$$C = \frac{P}{\Pi}, \text{ где}$$

*П* — 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	<i>Прямые затраты</i> 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 (расходные материалы и др.)	
2	<i>Накладные и прочие расходы</i> (всего) 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 заработной платы административно-хозяйственного персонала библиотеки)	
3	Амортизационные отчисления (за используемые основные производственные фонды —оборудование, помещение и пр.)	
<i>Итоговая себестоимость единицы выработки (вида работ)</i>		
4	Плановые накопления (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 заработной платы 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 *формулы расчета цены услуг и продукции библиотеки*:

$$C_{\text{пл}} = \frac{З_{\text{д}}}{Н_{\text{в}}} + C_{\text{т}};$$

$$Ц_{\text{ед}} = C_{\text{пл}} + K^2 \quad \text{или} \quad Ц_{\text{ед}} = C_{\text{пл}} \cdot \frac{K}{100\%};$$

$$Ц_{\text{сум}} = Ц_{\text{ед}} \cdot И_{\text{н}},$$

где:

$C_{пл}$  — плановая себестоимость единицы выработки;

$Z_d$  — средняя дневная зарплата исполнителя;

$H_B$  — средняя дневная норма выработки (на одного сотрудника);

$C_T$  — средние материальные затраты на техническое оформление единицы выработки;

$C_{ед}$  — устанавливаемая (проектируемая) библиотекой цена за единицу выработки;

$K$  — повышающий коэффициент (%), коэффициент рентабельности;

$C_{сум}$  — сметная (суммарная) цена полного продукта;

$I_H$  — 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, следовательно, 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 абсолют-

---

<sup>2</sup> В абсолютных показателях, исчисленных от плановой себестоимости ( $C_{пл}$ ).

ного 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 секторы при помощи транспортира. Для большей наглядности каждого сектора диаграммы делают особую штриховку, соответствующую условному обозначению. Секторная диаграмма воспринимается зрительно лучше, если ее секторы имеют разноцветное оформление.

## **РУКОВОДИТЕЛЬ БИБЛИОТЕКИ: ПРОБЛЕМНО-СИТУАТИВНЫЙ ПОДХОД**

**(из практики директора Белгородской ОГУНБ)**

### ***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 менеджером возможно, лишь используя эффективные методы управления, чему способствует изучение соответствующего профилированного курса.

## *2. Директор библиотеки как менеджер*

Моя должность — директор государственной универсальной научной библиотеки. Являясь 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 были вложены 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 — информаци-

онного 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 оправдано, 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 — уве-

личилось 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 библиотеке (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 средст-

ва 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 приносят элемент равновесия. Они трезво рассматривают предлагаемые проекты, аргументированно 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. Сдерживаю-

щий 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.