

Инна Юрик



Заместитель
директора
Научной
библиотеки
БИТУ

Ирина Стрелкова



Доцент
Республиканского
института
инновационных
технологий БНТУ,
канд. пед. наук, доцент

Управление как компетенция: опыт образовательных проектов Белорусской библиотечной ассоциации для руководителей библиотек Беларуси

Как известно, наиболее ценным ресурсом любой организации, в том числе и библиотеки, являются руководители. Современный руководитель должен обладать целым арсеналом знаний, умений и навыков - от традиционного набора, включающего менеджмент, маркетинг, действующее законодательство в области библиотечного дела, современные методы хозяйствования и управления, основы трудового законодательства, управление персоналом, до трендов информатизации, вновь возникающих социально-информационных технологий и др. Качество управления, эффективность работы библиотеки, уровень ее конкурентоспособности во многом зависит от способности ее руководителей своевременно овладевать новыми идеями и методами работы, умения действовать профессионально в условиях неопределенности, то есть мобильно перестраиваться в динамично меняющейся профессиональной ситуации, предвосхищать будущие ситуации. В связи с этим потребность в обучении у руководителей библиотек сегодня стоит особенно остро. На удовлетворение этой потребности и была направлена очередная школа директоров «Искусство результативного управления современной библиотекой», которая прошла с 25 по 27 февраля 2015 г. в Минске.

Организаторами мероприятия выступили Белорусская библиотечная ассоциация (ББА) и Научная библиотека Белорусского национального технического университета (БНТУ). Напомним, что идея проведения школы директоров зародилась еще в 2004 г. на 2-й Международной зимней школе «Актуальные проблемы непрерывного библиотечного образования» [1, с. 86-87]. Реализация образовательного проекта школы директоров осуществлялась на протяжении четырех лет - с 2006 по 2009 г.

За возобновление проекта в 2014 г. высказались сами руководители библиотек Беларуси. Оперативно реагируя на социальный заказ и запросы профессионального библиотечного сообщества, связанные с повышением квалификации руководящих кадров, Комитет по кадрам и непрерывному библиотечному образованию ББА начал работу по подготовке пятой школы директоров «Искусство результативного управления современной библиотекой». Площадкой для проведения мероприятия была выбрана Науч-

ная библиотека БНТУ. Целевая аудитория - руководители высшего и среднего звена университетских, республиканских отраслевых, областных научных и других библиотек республики.

Подходы к определению содержания обучения остались неизменными: в первую очередь были выявлены именно те потребности в обучении, которые отвечают интересам развития современной библиотеки, стратегическим или прикладным задачам, учат результативно управлять [1]. Затем были сформулированы цели обучения:

1. Дать руководителям знания, необходимые для успешного решения стоящих перед ними задач.
2. Обучить навыкам и умениям, необходимым для эффективного руководства.
3. Сформировать у руководителей установки, способствующие успешному достижению целей библиотеки.
4. Помочь руководителям лучше понять и систематизировать уже имеющийся опыт (ревизия имеющегося опыта, выделение в нем «работающих» и «вредных» элементов, достижение нового уровня понимания рабочих задач);
5. Дать возможность творчески переосмыслить свою повседневную работу и стимулировать потребность в ее улучшении, заложить основу для последующего повышения квалификации и самостоятельных занятий [2].

Программа школы директоров сочетала в себе целый комплекс уникальных знаний в области управления и включала лекции-презентации, семинары, тренинги, в том числе с использованием метода case-study (анализа конкретных практических ситуаций), мастер-классы, практические занятия, круглый стол.

В тренерский состав вошли известные специалисты и практики из Российской Федерации и Беларуси.

В 2015 г. лейтмотивом школы директоров стала тема маркетинга в работе современной библиотеки. Лекция-презентация с элементами деловой игры «Внедрение клиентоориентированного (сервисного) подхода в библиотеке», проведенная *Ольгой Ушаковой*, зав. группой бизнес-аналитики отделения перспективных исследований и специальных проектов Государственной публичной научно-технической библиотеки (ГПНТБ) России (Москва), была оценена

участниками и организаторами школы директоров как одно из самых интересных и практико-ориентированных мероприятий. С высоким профессионализмом тренером была продемонстрирована технология сервисного подхода к информационному обслуживанию, алгоритм внедрения сервисного подхода в деятельность библиотеки; показаны примеры видоизменения классической формы работы библиотеки с учетом сервисного подхода. Семинар «Маркетинг без бюджета: десять инструментов для решения важнейших задач» (знакомство руководителей библиотек с 10 эффективными маркетинговыми инструментами, которые библиотека может использовать в условиях ограниченного маркетингового бюджета или его отсутствия; наглядное и подробное представление по каждому инструменту - цель, суть, как работает на практике, «фишки», план внедрения, что почитать по теме и др.) получил широкий профессиональный резонанс среди участников школы директоров. Креативный подход к представлению опыта российских библиотек по формированию навыков сервисного подхода к информационному обслуживанию, мастерство в способности убедительно воздействовать на любую аудиторию, профессионализм, наглядность, наконец, личное обаяние Ушаковой Ольги стали залогом успешности школы директоров.

Стало традицией приглашать в качестве тренеров на образовательные мероприятия ББА успешных представителей иной - не библиотечной - сферы, в том числе сферы бизнеса. Не стала исключением и школа директоров сезона 2015 г.: *Валентина Сильванович*, директор школы HRPR и заместитель управляющего «Студии Сорокина и Куликович», в рамках семинара «Как привлечь в команду сильных специалистов: нестандартные методы поиска и технологии привлечения «дорогих» сотрудников» поделилась с директорами библиотек современными методами поиска и привлечения персонала; представила примеры необычных видео- и фото-вакансий. Кроме того, директорам библиотек были предложены идеи и советы от успешного бизнес-тренера и эксперта, касающиеся привлечения персонала в условиях низкого бюджетного финансирования учреждений культуры и образования, например: каким образом нужно написать вакансию и какие предпочтения указать, чтобы сделать эту вакансию заметной для соискателей? что такое видеовакансия и для чего она нужна? куда размещать вакансии, чтобы не затратить ни копейки, и как в этом могут помочь социальные сети? и др.

Брендинг - важнейшая категория маркетинга. Как правило, имеющиеся в профессиональной печати работы по брендингу посвящены теоретико-методологическим вопросам организации брендинга как важнейшего атрибута библиотечного маркетинга. На семинаре-практикуме «Личный брендинг: репутация успешного руководителя библиотеки», проведенного *Инной Юрик*, шла речь о брендинге несколько в другом контексте - формировании персонального бренда руководителя как средства продвижения библиотеки, ее проектов, товаров и услуг. Очевидно, что благодаря повышению известности руководителя растет узнаваемость библиотеки. Тренером были предложены определенные приемы и способы выхода на уровень бренда. В частности было отмечено, что колоссальный вклад в поддержание бренда личности вносят профессиональные коммуникации, которые могут осуществляться как в традиционной форме - через публикацию статей, участие в кон-

ференциях, семинарах и другие, так и в электронной форме. Акцентировалось внимание слушателей на том, что особенностью современной библиотечной коммуникации является формирование электронного профессионального пространства, а ее эффективность становится в большей мере зависимой от активного освоения и использования библиотечными специалистами электронной профессиональной коммуникации. В связи с этим, занимаясь созданием персонального бренда, следует принимать во внимание важность качественного присутствия в Интернете: в блогосфере, социальных сетях. Тренером были даны практические советы о том, как с помощью собственных публикаций сделать свое имя еще более узнаваемым, привлечь к себе внимание нанимателей, партнеров, коллег, создавая персональные профили в SCIENCE INDEX, Академии Google и используя международные системы идентификации авторов.

Большой интерес и активное слушание со стороны участников школы директоров вызвали лекция-презентация с элементами тренинга «Технология формирования положительного имиджа библиотеки» и мастер-класс «А вы читать не пробовали? Библиотека учреждения образования как центр формирования интереса к чтению», проведенные *Мариной Рассадной*, зав. библиотечно-информационным отделением Владимирского областного колледжа культуры и искусства; доцент Владимирского государственного университета им. А.Г. и Н.Г. Столетовых; канд. пед. наук (Владимир). На высоком профессиональном уровне тренером была продемонстрирована технология организации студенческих/волонтерских акций по продвижению книги и чтения; методика формирования навыков комплексного подхода к созданию имиджа библиотеки, проведению публичных акций; способы привлечения студенчества в библиотеку не только с учебными целями. Все это вызвало заинтересованное обсуждение и много организационно-методических и иных вопросов к нашей российской коллеге.

Особому виду маркетинговых коммуникаций - событийному или event-маркетингу была посвящена яркая и эмоциональная лекция-презентация с элементами тренинга *Ольги Вовк* и *Виктории Хомич* «Город и книги. Куда уходит наш читатель?». Сегодня event-маркетинг становится крайне востребованным инструментом продвижения библиотеки, поскольку традиционная реклама становится все менее эффективной. Участникам школы директоров были продемонстрированы уникальные материалы о литературных, книжных и «коколокнижных» мероприятиях Минска, собранные тренерами в процессе конкурентной разведки; обозначены основные форматы мероприятий и их маркетинговые возможности; представлен сравнительный анализ рекламы библиотечных мероприятий и событийных мероприятий конкурентов; предложены рекомендации по поиску финансовых партнеров. Полагаем, что подготовленный тренерами список краудфандинговых² площадок, создатели которых готовы работать с библиотеками, будет полезен всем:

• интернет-площадка «Талака.бай» - <http://www.talaka.by> - это не только краудфандинговая платформа, но и команда, которая оказывает помощь с рекламой проектов;

¹ Event-маркетинг - систематическая организация мероприятий как платформа презентации товара или услуги.

² Краудфандинг (народное финансирование, от англ. crowd «толпа», funding «финансирование») - это коллективное сотрудничество людей, которые добровольно объединяют свои деньги или другие ресурсы (реципиентов) вместе, как правило, через Интернет, чтобы поддержать усилия других людей или организаций.

• social Weekend - конкурс социальных проектов для Беларуси. Ресурс <http://www.socialweekend.by> предоставляет возможность заявить о себе и получить необходимое финансирование для своих проектов;

• афиша Талака.бай - <http://afisha.talaka.by/> - первая афиша, которая ставит целью объединить всех event-менеджеров³ города;

• группа ВКонтакте «Бесплатный Минск» - <http://vk.com/minskforfree> - предоставляет возможность дать свое объявление о мероприятии; быть в курсе о проходящих мероприятиях в городе, какие их них пользуется наибольшей популярностью, на каких площадках проходят литературные мероприятия и др.;

• группа ВКонтакте «Ищу.бай» - <http://vk.com/askby> - оказывает реальную помощь словом и делом по разнообразным запросам.

По сути, Ольга и Виктория не только провели бенчмаркинг лучших практик конкурентов, но и предложили пути их нейтрализации через сотрудничество.

При формировании программы школы директоров организаторы ставили своей целью использование при обучении руководителей библиотек активных методов. Одним из таких мероприятий, основанном на активном включении в него каждого участника через метод case-study, стал тренинг «Управление во время «шторма»».

Суть метода case-study состоит в том, что участникам предлагается осмыслить реальную ситуацию, зафиксированную определенным образом в виде кейса, «не только отражающую в своем описании проблему, но и актуализирующую определенный опыт и комплекс знаний, которые необходимо усвоить при решении данной проблемы» [3, с. 2]. Соответственно кейсы для руководителей библиотек, подготовленные *Инной Юрик* и *Ириной Стрелковой* - тренерами данного мероприятия, - представляли собой описание реальных ситуаций, имевших место в библиотечной управленческой практике, например:

Кейс 1

В библиотеке работает сотрудник, очень ценный для организации специалист. Единственным его недостатком можно считать то, что он постоянно опаздывает на 20-30 мин. Руководство библиотеки пошло на то, чтобы официально позволить ему приходить на 20 мин позже, чем остальным. Тогда работник начал опаздывать на 40 мин. Руководство решило оставить все как есть, так как лучше этого специалиста никто не работает и потери от его опозданий ничтожно малы. Но остальные сотрудники библиотеки начали возмущаться, позволять себе опоздания, оправдываясь «а почему ему можно», таким образом, в коллективе начало назревать недовольство.

Вопрос: *Что можно предпринять руководству, чтобы решить ситуацию с пользой для библиотеки?*

Кейс 2

В библиотеке учреждения высшего образования согласно Правилам пользования библиотекой за несвоевременный возврат учебников после окончания сессии на стационаре взимается плата в размере 600 руб. за 1 экз. в сутки. Такие строгие правила связаны с началом сессии у заочников, которые должны учиться по этим учебникам.

Одна из студенток оказалась в числе злостных должников - сумма долга за комплект учебников, которые она вернула на неделю позже, составила примерно 50 000 бел. руб. Девушка отказалась заплатить. А библиотекари отказались выдавать ей комплект учебников на следующий семестр.

Через день заведующей отделом обслуживания позвонила ее мать и угрожала проверкой Госконтроля.

Вопрос: *Как заведующей отделом обслуживания нивелировать конфликтную ситуацию, сохранив при этом имидж учреждения образования и не нарушив правила пользования учебным абонементом?*

Кейс 3

Вы случайно обнаружили, что Ваш подчиненный совершает некорректные действия в отношении библиотеки («сливает» информацию). Знаете об этом только Вы, также Вы знаете, что подчиненный - один из самых результативных, имеет хорошие связи, решает ряд задач через них, замену ему на рынке Вы практически не найдете.

Вопрос: *Каковы Ваши действия в этой ситуации?*

Кейс 4

Представьте себе, что Вас назначили полгода назад на должность заместителя директора библиотеки. Ваш стаж работы в этой библиотеке - несколько лет. До назначения Вы руководили отделом в этой же библиотеке, пользуетесь уважением среди коллег. Всю свою команду отдела «воспитали» сами. Последнее Ваше «приобретение» - талантливый сотрудник, которого приняли на работу меньше года назад, поработать с ним удалось всего полгода, до Вашего повышения, но Вы уверены, что это будет лучший сотрудник отдела с явной перспективой роста. На должность руководителя отдела утвержден человек не из библиотеки, управленческого опыта ранее не имел, но пришел по рекомендации ключевого партнера, профессионал в данной сфере, имеет сильный характер, «яркую» ориентацию на достижения, готов работать 24 часа в сутки, дисциплинированный, четкий, обязательный. Сразу ввел свои правила и порядки в отделе. Вы в его работу не вмешивались, занимаясь своими задачами. Некоторое время назад Вы случайно от него узнали, что он собирается уволить «слабое звено» отдела, которое «ни на что не способно». Этим «слабым звеном» оказался Ваш бывший протеже.

Вопрос: *Как Вы думаете, почему руководитель отдела хочет уволить сотрудника? Перечислите все гипотезы, которые приходят в голову.*

Таким образом, кейс представляет собой описание конкретной проблемной ситуации, требующей разрешения. Можно утверждать, что кейсы в данном случае выступали в качестве инструмента, посредством которого в образовательную среду была перенесена часть реальной жизни - стрессовые управленческие ситуации, над которыми участникам школы директоров предстояло поработать индивидуально и в команде, провести анализ и предложить варианты возможных управленческих решений. Несмотря на то, что поиск решений отдельных кейсов был весьма эмоциональным и напряженным, большая часть руководителей отметили, что именно этот метод обучения усиливает практическую направленность мероприятия по повышению квалификации.

Большой интерес у слушателей школы директоров вызвали практические занятия, в рамках которых они осваивали различные инструменты повышения управленческой эффективности руководителя - Google. Календарь, программы курирования контента и создания интеллект-карт и пр.

Участники школы директоров получили возможность познакомиться с технологией майнд-менеджмента и увидеть способы решения управленческих задач с помощью интеллект-карт на примере программы Mind Manager (*Сидорик Валерий Влади-*

³ Event-менеджмент - управление организацией мероприятий.

мирович). Оказалось, что с помощью интеллект-карт можно отобразить и систематизировать самую разную информацию, а также использовать в различных целях, например:

- творческое мышление и мозговой штурм - развитие профессиональных и личных перспектив и целей, сбор и структурирование идей и др.;
- информационный менеджмент - управление, структурирование и организация;
- эффективная организация деятельности руководителя и его рабочего места;
- планирование - улучшение качества планирования задач, эффективный тайм-менеджмент;
- презентация - разработка структуры докладов, текстов, деловых предложений, проектов (от поиска информации до конкретного информационного продукта);
- ведение протокола - протоколирование совещаний, бесед, обсуждений, идей (например, во время «мозгового штурма») и др.;
- ведение документации - конспектирование документов, лекций, докладов, систематизация прочитанного и услышанного;
- визуализация - наглядное представление соотношений, связей, идей, всех аспектов одной темы (проекта) вне зависимости от содержания и тематической направленности [4, с. 7].

Следует отметить, что хорошей иллюстрацией эффективного использования технологии майнд-менеджмент в клиентоориентированной деятельности библиотеки стали некоторые раздаточные материалы, подготовленные для участников школы директоров *Ушаковой Ольгой* («Библиотека как физическое место: точки контакта»), «Точки контакта онлайн», «Цепочки точек контакта»).

На обсуждение руководителей библиотек были вынесены и правовые вопросы. На круглом столе-консультации, посвященном актуальным проблемам управления современной библиотекой, в качестве экспертов выступили: *Долгополова Елена Еремеевна*, первый заместитель директора по обслуживанию пользователей и идеологии Национальной библиотеки Беларуси, председатель Совета ББА, кандидат педагогических наук; *Замаева Наталья Николаевна*, заведующая сектором научно-исследовательского отдела библиотекотведения Национальной библиотеки Беларуси; *Иванова Диана Владимировна*, доцент кафедры гражданского права БГУ, кандидат юридических наук. В режиме «вопрос-ответ» участники школы директоров обсудили волнующие руководителей проблемы, связанные с набором и аттестацией персонала, платными услугами, правовым регулированием создания электронных библиотек и др.

На протяжении всех дней работы школы директоров ее участники могли знакомиться с уникальными изданиями, представленными на специально организованных выставках, - новинками профессиональной библиотечной тематики, книгами по маркетингу, управлению персоналом, клиентоориентированности и другим актуальным вопросам. К изданиям, представленным на выставках, неоднократно обращались во время лекций-презентаций, семинаров, мастер-классов и тренингов ведущие тренеры школы директоров, раскрывали их содержание, давали рекомендации руководителям библиотек по практическому использованию конкретных изданий в практике управления современной библиотекой. В связи с этим организаторы школы директоров «Искусство

результативного управления современной библиотекой» выражают глубокую признательность партнерам мероприятия - специализирующейся на издании детских и специальных книг - ООО «МЕТ»; научно-производственному унитарному предприятию, поставщику российской и зарубежной литературы и on-line-ресурсов - «Эврика-М»; торговому представителю в Беларуси издательства «Манн, Иванов и Фербер» - «БизнесКнигаВиАйПи».

Благодаря социальному партнерству с издательством «Манн, Иванов и Фербер» и его торговым представителем в Беларуси - компании «БизнесКнигаВиАйПи» среди участников школы директоров состоялся розыгрыш (по бэджам) трех книг: Карл Сьюэлл и Пол Браун «Клиенты на всю жизнь», Ян Броди «Продающие рассылки: Повышаем продажи, используя e-mail-маркетинг» и Сет Годин «Фиолетовая корова: Сделайте свой бизнес выдающимся».

Одним из важных элементов школы директоров стала обратная связь от участников мероприятия и оценка его практической пользы для руководителей библиотек. В опросе приняли участие 9 из 13 слушателей. Полезность мероприятия и понятность изложения материала была оценена участниками на 9,8 и 9,4 балла соответственно (по 10-балльной шкале). Среди предложенных в программе школы тем наибольший интерес вызвали следующие: «Внедрение клиенто-ориентированного (сервисного) подхода в библиотеке» (отметили 53,8% слушателей), «Управление во время шторма» с использованием метода case-study (23,1%), «Город и книги. Куда уходит наш читатель?» (23,1%), «Личный брендинг: репутация успешного руководителя библиотеки» (15,4%). Также были высказаны пожелания более детально изучить возможности инструментов Google для планирования деятельности руководителя; способы привлечения в команду сильных специалистов; технологии персонального брендинга; правовые вопросы деятельности современной библиотеки.

Таким образом, заключительный опрос в форме анкеты обратной связи показал, что участники школы директоров увезли с собой не только новые знания и добрые впечатления, но и желание развивать и расширять профессиональные контакты и опыт, которые столь щедро дарила всем нам совместная работа на протяжении профессионально и эмоционально насыщенных трех дней. Впереди у каждого руководителя - осмысление услышанного, внедрение полученных знаний и уникального опыта в практику управления своей библиотекой, новые контакты, новые встречи, идеи, новые формы профессионального развития...

ЛИТЕРАТУРА

1. Стрелкова, И. Б. Школа директоров «Искусство результативного управления» как новая форма повышения квалификации руководителей библиотек Беларуси / И. Б. Стрелкова, И. В. Юрик // Научные и технические библиотеки. - 2007. - № 4. - С. 86-93.
2. Магура, М. И. Система обучения руководителей [Электронный ресурс] / М. И. Магура // Элитариум 2.0. - Режим доступа: http://www.elitarium.ru/2004/06/23/sistema_obucheniya_rukovoditelej.html. - Дата доступа: 19.03.2015.
3. Малинина, М. Метод case-study в неформальном образовании / М. Малинина // Адукатар. - 2002. - № 2. - С. 2-7.
4. Технологии разработки мультимедийных приложений : учеб.-метод. пособие для слушателей системы повышения квалификации и переподготовки кадров / В. В. Сидорик [и др.]; под общ. ред. В. В. Сидорика, Л. И. Молчиной. - Минск, 2013. - 108 с.