

Стратегическое планирование и организационные преобразования в национальных библиотеках Европы

(Обзор по материалам международного семинара в Российской государственной библиотеке 3-4 апреля 2003г.)

Международный семинар, состоявшийся 3-4 апреля 2003 г. в Российской государственной библиотеке, был посвящен стратегическому планированию и организационным преобразованиям в ряде национальных библиотек и некоторых крупных научных библиотек Европы.

Семинар проведен в рамках совместного проекта РГБ и Фонда Меллона; общую координацию проекта осуществлял Британский Совет; руководителем проекта была г-жа Моника Зегберт, уже не первый год оказывающая РГБ помощь в решении ее насущных технологических и организационных проблем.

Цель семинара состояла в том, чтобы представить руководству РГБ соображения зарубежных коллег о процессе стратегического планирования как двигателя перемен, и поделиться опытом нескольких крупных зарубежных библиотек, которые уже осуществили структурные изменения в своих организациях.

Участниками семинара со стороны РГБ были члены Совета директоров и некоторые другие представители ее высшего управленческого звена, со стороны зарубежных библиотек – Натали Сيني, директор по основным направлениям деятельности и обслуживанию Британской библиотеки; Мартин Уэйд, директор Национальной библиотеки Шотландии; Фредерик Гай, директор отдела информационно-коммуникационных технологий Национальной библиотеки Шотландии; Элизабет Ниггеман, генеральный директор Немецкой библиотеки (НБ Германии); Грэхем Джефкот, который в течение ряда лет был генеральным директором Берлинской государственной библиотеки. За содержание программы семинара и его проведение отвечал Дэвид Фьюджи (Компания “MDR Partners”).

Во вступительном слове Генеральный директор РГБ В.В. Федоров отметил, что, несмотря на такие постоянные трудности как нехватка помещений и финансовых средств, в последнее время РГБ добилась существенных перемен к лучшему: созданы электронный каталог и базы данных, более стабильным стало бюджетное финансирование, созданы новые подразделения (Центр общественных связей, Управление инвестиционной политики, Отдел комплексного развития РГБ и др.). Вместе с тем, Библиотека сталкивается с новыми проблемами: под влиянием электронной среды меняются потребности пользователей и профессия библиотекаря. В то же время организационные перемены в Библиотеке пока отстают от требований жизни, поэтому для РГБ так важно определить пути преобразований.

Вопросы стратегического менеджмента в библиотеках

Поскольку организационные изменения в библиотеке являются производными от ее стратегических целей и задач, вопросам стратегического менеджмента уделялось на семинаре большое внимание*.

Основные принципы и содержание стратегического менеджмента сформулировал Г. Джефкот. Другие зарубежные коллеги рассказали о своих идеях и опыте в этой области.

Объектом стратегического планирования в крупных научных библиотеках являются фонды, услуги, кадры и инфраструктура. Стратегический менеджмент включает:

- Разработку общей политики развития организации;
- Определение основных приоритетов в ее деятельности;
- Долгосрочное планирование работы по основным направлениям;

- Контроль хода выполнения стратегического плана и оценка его эффективности.

Политика развития библиотеки должна соответствовать культурной политике Правительства основным международным документам в этой области. Они закрепляются в форме заявления о миссии библиотеки.

Разработка стратегического плана

До начала работы над стратегическим планом (СП) выявляются основные заинтересованные организации и лица, определяется, кто должен принимать окончательные решения (Министерство, Правление НБ, Наблюдательный совет, Генеральный директор).

Разработку СП целесообразно начать со стратегического анализа, чтобы выяснить, куда намерена двигаться библиотека и готова ли она к переменам. Анализ рекомендуется проводить с использованием методов PEST (Political, Economic, Social, Technologic Factors), т.е. изучения внешних политических, экономических, социальных и технологических факторов, влияющих на библиотеку, а также SWOT (Strength, Weakness, Opportunities, Threats) – изучения сильных и слабых сторон, возможностей библиотеки и рисков, с которыми она сталкивается.

На основе собранных материалов определяются стратегические цели и задачи, приоритетные направления деятельности библиотеки, перечень неотложных мер, этапы выполнения. Важным моментом является соотнесение стратегического плана с финансовым планированием.

После разработки СП необходимо проанализировать соответствие организационной структуры библиотеки основным приоритетам в ее деятельности и, в случае необходимости, провести структурные преобразования.

Подготовка стратегического плана обычно организуется следующим образом: формируются временные рабочие группы по различным вопросам, охватывающим все приоритетные направления развития библиотеки; в них участвуют сотрудники библиотеки и, нередко, специалисты, приглашенные со стороны. Разрабатывается методика проведения работ, составляется их график. Руководство библиотеки координирует деятельность групп, разрешает возникающие конфликты, контролирует ход выполнения работ. Отчеты каждой из групп с привлечением внешних экспертов и затем сводятся в единый документ, который представляется на веб-сайте библиотеки.

К подготовке СП целесообразно как можно шире привлекать персонал библиотеки: это сделает перспективы ее развития «прозрачными» и понятными для всех и обеспечит дальнейшее активное участие сотрудников в осуществлении СП.

Вслед за разработкой, широким обсуждением и принятием СП организуется наблюдение и контроль за ходом и эффективностью его выполнения. В этих целях определяются основные мероприятия на уровне библиотеки в целом и отдельных ее подразделений, разрабатываются критерии оценки эффективности работы библиотеки, налаживается отчетность о ходе выполнения СП, обеспечиваются каналы информации о достигнутых результатах.

Опыт стратегического планирования в Берлинской государственной библиотеке

В представленном на семинаре докладе о стратегическом планировании в Берлинской государственной библиотеке до 2011 г. содержится следующее описание организации разработки СП:

- Группа управления в составе 10 сотрудников библиотеки провела в 2000 г. совместно с Генеральной дирекцией анализ деятельности библиотеки и разработала стратегические цели на ближайшие годы.

- Затем были созданы рабочие группы (каждая – из 5-8 сотрудников и внешних экспертов), охватившие следующие направления:
 - Формирование фонда;
 - Сохранение фонда;
 - Использование фонда;
 - Ориентированные на пользователя услуги;
 - Будущее специализированных научных служб;
 - Исследования и инновации, сотрудничество с другими библиотеками
 - Развитие менеджмента, повышение квалификации персонала;
 - Внутренние связи;
 - Переход на цифровые системы;
 - Информационно-технологическая структура.
- Каждая из рабочих групп разработала по своему направлению стратегическую концепцию; все они затем были сведены в общую концепцию, которая прошла обсуждение на собрании сотрудников.
- Процессом в целом руководила Генеральная дирекция; внешнюю поддержку Библиотека получала от других отечественных и зарубежных библиотек, а также иных родственных профессиональных организаций. Общую координацию работы осуществлял референт по организационным вопросам. О ходе разработки СП регулярно информировался Совет сотрудников и все библиотечные работники.
- На основе СП планируется разработать:
 - Программу неотложных действий на 2003 г.
 - Среднесрочный план на 2004-2007 гг.
 - Долгосрочную перспективу развития на 2008-2011 гг.

Стратегическое планирование в НБ Шотландии

Примером одного из последних стратегических документов европейских НБ является «Новая стратегия Национальной библиотеки Шотландии: концептуальная основа», утверждение которой ожидается в октябре 2003 г. Этот документ разработан группой стратегического планирования в составе 20 сотрудников НБ. В нем следующим образом определены общие цели Библиотеки: «Национальная библиотека Шотландии ставит своей целью обогащать духовную жизнь общества, способствуя образовательному процессу в течение всей жизни человека, оказывая содействие широкому доступу к информации. Библиотека накапливает, сохраняет и предоставляет сведения о Шотландии, а также помогает приобщиться к идеям и культурам всего мира».

Основными клиентами** НБ в концепции признаны народ Шотландии, а также все, кто интересуется накопленными данными о культуре и истории Шотландии, независимо от места их проживания.

Для обеспечения дальнейшего развития услуг Библиотека разработает программу исследования, которое позволит лучше понимать и удовлетворять потребности клиентов. НБ Шотландии предстоит также разработать единую стратегию пополнения фондов и управления ими; при этом большое внимание будет уделено эффективному управлению цифровыми ресурсами и развитию сотрудничества с другими библиотеками. Расширение доступа к фондам будет обеспечено с помощью внедрения новых прогрессивных форм, упрощающих доступ и повышающих его качество, не подвергая в то же время фонды неразумному риску. НБ намерена активизировать взаимовыгодное сотрудничество с другими библиотеками на местном, региональном и международном уровнях.

Будет разработана новая структура Библиотеки, которая упростит управление ею, уточнит обязанности сотрудников и усовершенствует процесс принятия решений.

Продолжится развитие высококачественной инфраструктуры, на базе которой будут реализовываться стратегические цели и задачи Библиотеки. НБ Шотландии считает необходимым проведение более эффективной маркетинговой политики, повышение престижа Библиотеки в обществе.

Опыт Британской библиотеки, подготовившей и реализовавшей ряд СП, говорит о целесообразности создания постоянного подразделения для разработки общей политики библиотеки («policy unit») и внесения в нее изменений в соответствии с переменами во внутренней и внешней среде.

По свидетельству Г. Джефкота, некоторые библиотекари сомневаются в необходимости стратегического планирования, считая, что лучше заниматься решением текущих безотлагательных вопросов, чем тратить время на разработку долгосрочной стратегии. Опыт многих крупных европейских библиотек, однако, доказывает, что следует делать и то, и другое. В связи с этим Г. Джефкот напомнил участникам семинара грустный анекдот и гибели «Титаника»: его капитан уделял все свое внимание повседневным вопросам (комфарту пассажиров, красивой мебели и сервировке столов), в то время как ему следовало бы проложить новый курс корабля, чтобы избежать столкновения с айсбергом.

Организационные преобразования на основе СП

Разработав СП, библиотека может приступить к преобразованиям. НБ, подчеркнул Д.Фьюджи, - крупные организации, привлекающие внимание общества. Это особенно повышает ответственность тех, кто берется преобразования, так как неверно выбранные пути могут быть опасными как для руководства библиотеки, так и для сотрудников.

Начать следует с ответа на вопрос, каким образом и насколько должна измениться библиотека, чтобы добиться успеха в реализации своей новой стратегии. Кроме того, необходим тест на готовность руководящего состава, всего персонала и пользователей к переменам; один из его методов – анкетирование. Сотрудники нередко сопротивляются изменениям, боятся их. Серьезной угрозой будущему является живучесть старой корпоративной культуры, под которой понимаются сложившиеся в организации обычаи, традиции, ценности. «Мы сделаем все возможное, - подчеркнула Натали Сيني, - чтобы заменить старую корпоративную культуру, основанную на иерархии и субординации, на такую, где решения принимаются на основе знаний и опыта».

Опыт реорганизации в Британской библиотеке

Большой интерес представляет масштабная реорганизация, предпринятая в 2000-2001 гг. новым исполнительным директором Британской библиотеки Линн Бриндли. К началу этого периода у ряда руководящих работников, у многих рядовых сотрудников, а также у партнеров и спонсоров созрела неудовлетворенность состоянием дел в ББ и понимание потребности в проведении там серьезных преобразований. Библиотека, отметила Н. Сيني, нуждалась в таких радикальных переменмах, что единственным способом вывести ее из тупика и добиться прогресса была полная реорганизация.

Для управления процессом преобразования была создана руководящая группа. На первом этапе изменился количественно и качественно руководящий состав Библиотеки: с 11 до 8 сократилось количество руководителей высшего звена; были отстранены от работы «оппозиционеры» - лица, которые выступали против значительных преобразований и могли препятствовать реформе – им было предложено уйти с получением денежной компенсации. Образовавшиеся вакансии заполнялись как работниками ББ, так и сторонними специалистами; на работу приглашались люди с опытом проведения реформ, независимо от того, имели ли они отношение к библиотечной профессии.

На втором этапе реорганизация затронула одновременно всю структуру Библиотеки. Произошло сокращение и укрупнение основных подразделений Библиотеки: в настоящее время в подчинении Исполнительного директора находится пять подразделений: управление по научным и учебным вопросам и библиотечному фонду; управление эксплуатации и обслуживания; управление стратегического маркетинга и связей; управление финансовых и корпоративных ресурсов и управление электронных информационных систем.

Далее планы реструктуризации были разработаны для всех отделов, входящих в управления.

Главной целью второго этапа реорганизации являлось создание сильного коллектива менеджеров, которые, тесно сотрудничая друг с другом и с руководством высшего звена, будут способны реализовать стратегию развития Библиотеки.

Британская библиотека в целом положительно оценивает результаты проведенной реформы: углубилось понимание потребностей пользователей, повысился уровень обслуживания, снижены затраты, получено дополнительное финансирование от государства, укрепились связи со многими заинтересованными организациями.

Ожидается, что в пятилетней перспективе управление Библиотекой будет основано на следующих главных принципах:

- Компетентный руководящий состав, открытый принятию решений на консультативной основе;
- Наделенный необходимыми полномочиями, открытый нововведениям персонал, осознающий свою значимость и признание важности своей работы;
- Неиерархическая система принятия компетентных решений.

Из проведенной реорганизации Британская библиотека извлекла ряд важных уроков. Преобразования были проведены решительно, высшее руководство, которое почти полностью обновилось, продемонстрировало свою сплоченность и приверженность единой методологии. Цели реорганизации были предельно ясны персоналу Библиотеки и заинтересованным лицам. К негативным сторонам процесса относится недостаточно широкое общение с персоналом в ходе реформы в целях разъяснения происходящих изменений; это привело к тому, что реорганизация напугала многих сотрудников – некоторые были «парализованы страхом», другие полагали, что после завершения реорганизации все останется как прежде.

По мнению Н. Сини, несмотря на исключительную важность реорганизации, она представляет собой только часть – обычно лишь начальный этап – масштабной программы преобразований, основным элементом которой является преобразование корпоративной культуры, что займет 3-5 лет.

Отвечая на вопрос о том, была ли до начала реорганизации проведена оценка возможных рисков, Н. Сини отметила, что преобразования, несомненно, таят в себе определенный риск и чреваты некоторыми отрицательными последствиями, но «ничего не делать более рискованно, чем что-то делать и при этом ошибаться».

Все библиотеки – участницы семинара проводили реорганизационные преобразования в соответствии со стратегическими планами, которые регулярно пересматриваются и обновляются.

Реорганизация в Немецкой библиотеке

Исключение пока составляет Немецкая библиотека (Die Deutsche Bibliothek), которая в первые годы после воссоединения Германии в 1989 г. и слияния двух национальных библиотек (Дойче Бюхерай в Лейпциге и Немецкой библиотеки во Франкфурте-на-Майне) и Немецкого музыкально архива в Берлине, в силу сложившихся специфических условий начала с реорганизации структуры и основных процессов единой НБ; стратегический план в настоящее время разрабатывается.

Реструктуризация была направлена на сокращение штатов, дублирующих функций, иерархических уровней управления, согласованность в работе составных частей Немецкой библиотеки, гармонизацию структуры ее подразделений в Лейпциге и Франкфурте-на-Майне.

В период с декабря 1999 г. по май 2000 г. был проведен анализ трудовых процессов в отделах и эффективности взаимодействия. После обсуждения результатов анализа с сотрудниками, в июне - августе 2000 г. были разработаны альтернативные модели управления, обсуждены в Руководящей группе, проведены общие собрания персонала в Лейпциге и Франкфурте-на-Майне. С сентября 2000 г. до лета 2001 г. осуществлялось внедрение новой структуры. В результате реорганизации произошли следующие основные перемены: сокращено с 4-х до 2-х число центральных отделов (теперь это – административный отдел и отдел информационных технологий); объединены отделы комплектования и каталогизации периодических изданий (аналогичная мера в отношении монографий планируется на 2003 г.). В каждом из отделов уменьшено число подразделений. Достигнута максимальная согласованность в работе по всем направлениям. Сокращено общее количество сотрудников: до 1989 г. в обеих библиотеках их было 775, в 2002 – 676; сокращение продолжается на 1,5% ежегодно.

К числу неудач в проведении преобразований Немецкая библиотека относит чрезмерную затянутость процесса и отставание в создании технологической инфраструктуры.

Заключение

Представленные на семинаре материалы и высказывания в ходе дискуссии дают основания для следующих выводов:

- Обязательным условием высокой эффективности управления библиотекой является стратегический менеджмент;
- Преобразования библиотечной структуры и процессов являются частью стратегического менеджмента. Реструктуризацию нельзя проводить, не имея четких стратегических ориентиров.
- В силу стремительности изменений окружающей среды и, в первую очередь, информационных технологий, библиотеки должны постоянно отслеживать ситуацию и по мере необходимости, проводить организационные преобразования.
- У руководства и персонала библиотек должна сформироваться «разумная привычка к переменам».

По общему мнению российских участников семинара идеи и опыт зарубежных коллег должны быть внимательно изучены и учтены Российской государственной библиотекой при решении ее ключевых управленческих проблем.

Составитель: Багрова И.Ю.

* Понятие стратегического планирования в последнее время расширилось: в литературе теперь чаще речь идет не только о разработке стратегических планов (СП), но и о стратегическом менеджменте, понимаемом как комплекс управленческих мер, связанных с его формированием и реализацией.

** По мнению М. Уэйда, термин «клиент» предпочтительнее термина «пользователь», так как, обращаясь за услугой, человек практически вступает с библиотекой в сделку, которую он оплачивает как налогоплательщик.