

СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА УНИВЕРСИТЕТСКОЙ БИБЛИОТЕКИ КАК ИНСТРУМЕНТ ИНФОРМАЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ НАУКИ И ОБРАЗОВАНИЯ

Кудряшова Г. Ю. (УрФУ)

Для развития библиотечно-информационного обслуживания в научных библиотеках имеют значение изменения внешней среды, институциональные тренды развития науки и технологий в мире, в частности интеграция образовательной и научной деятельности, развитие вузовской науки и создание научно-образовательных центров. В настоящее время мы можем наблюдать мировые тенденции интеграции и укрупнения вузов, активный процесс трансформации Российской системы высшего образования за счет проведения слияний (присоединений) университетов. Примером инновационных изменений в высшем образовании России является создание по указу Президента РФ федеральных университетов в различных регионах страны, в том числе и на Урале. В системе высшего профессионального образования России Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина (УрФУ) позиционируется как один из системообразующих лидеров высшего профессионального образования, обеспечивающий расширенное воспроизводство кадрового и интеллектуального капитала, университет мирового уровня. Системные изменения в образовании и науке, лидерская позиция Уральского федерального университета имени первого Президента России Б. Н. Ельцина требуют создания инновационной библиотечно-информационной инфраструктуры поддержки Программы развития УрФУ, построения эффективной системы менеджмента Зональной научной библиотеки УрФУ (далее – ЗНБ УрФУ), способной справляться с проблемами, возникающими при изменениях. Концепция реструктуризации системы библиотечного менеджмента органично вписывается в общемировые тенденции преобразования управления библиотеками на современном этапе развития информационной среды общества и динамичного роста информационных потоков. ЗНБ – структурное подразделение УрФУ, которое выполняет функции, заданные Федеральным законом «Об образовании в Российской Федерации», а именно: «Обеспечивает доступ к профессиональным базам данных, информационным справочным и поисковым системам, а также иным информационным ресурсам»¹. Зональная научная библиоте-

¹ Об образовании в Российской Федерации: Федеральный закон Российской Федерации от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rg.ru/2012/12/30/obrazovanie-dok.html>

ка УрФУ является крупнейшим информационно-библиотечным центром университетов России, одним из ключевых узлов информационной сети Екатеринбурга, Уральского региона и страны в целом. Одной из специфических особенностей ЗНБ является ее статус зонального методического центра для вузовских библиотек 52 государственных вузов Урала, который предполагает выполнение целого ряда функций, в том числе, функции экспертно-консультационного центра в области организации информационно-библиотечного обслуживания в государственных учреждениях высшего профессионального образования. ЗНБ обладает огромным информационным потенциалом, заложенным в объеме и характере библиотечных фондов, разнообразных по видам и содержанию изданий, справочно-поисковом аппарате, накопленном опыте справочно-библиографического обслуживания различных категорий читателей, использовании в работе новых информационных технологий на базе автоматизированной библиотечно-информационной системы «Руслан». Совокупный книжный фонд библиотеки УрФУ включает следующие сегменты: библиотечный фонд на бумажных носителях (на 01.01.2014 г. составляет свыше 3 млн ед. хранения, в том числе в филиалах); цифровой информационно-библиотечный комплекс: электронный каталог библиографические базы данных собственной генерации, фонд медиатеки, единую точку входа с порталом электронных образовательных ресурсов УрФУ; специализированные подписные электронные базы данных; электронные библиотечные системы.

В настоящее время ЗНБ активно включилась в реализацию Программы развития УрФУ как университета мирового уровня. Одним из основных трендов в постановке библиотечно-информационного обеспечения научно-исследовательского и учебного процессов в мировых университетах является видоизменение модели библиотеки. От библиотеки как материального ресурса для обеспечения научных исследований и образовательного процесса, модели книгохранилища, пассивной организации, к библиотеке как источнику доступа к информационным потокам, «провайдеру информационных услуг», активной организации, работающей на опережение. На выбор перспективной модели ЗНБ и стратегии ее деятельности оказывают воздействие, как факторы геополитического порядка, так и изменения, происходящие в библиотечном деле. Ситуационным фактором реструктуризации системы менеджмента в ЗНБ является политика университета в области организационного развития, главный принцип которой – установка на централизацию функций в университете, на целевые индикаторы Программы развития УрФУ, как одного из системообразующих лидеров ВПО. Изначально действия по реорганизации системы менеджмента ЗНБ основа-

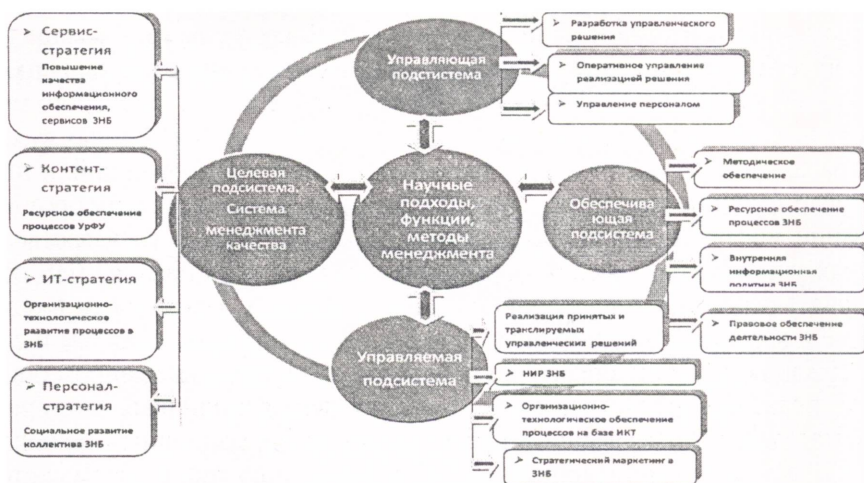


Рис. 1. Структурная модель системы менеджмента в ЗНБ УрФУ

ны на формальных правилах, которые упорядочивают ключевые вопросы взаимодействия, разделения функций, полномочий и ответственности с целью структурно-функциональной согласованности. Исходя из того, что современная система менеджмента университетской библиотеки должна обеспечивать эффективное управление всеми процессами, в том числе процессом информационного обеспечения научных исследований, была разработана структурная модель системы менеджмента ЗНБ, ориентированная на опережающее удовлетворение информационных потребностей пользователей (рис. 1).

Система менеджмента ЗНБ состоит из комплекса четырех подсистем: целевая, управляющая, управляемая и обеспечивающая. Границы между подсистемами весьма условны, особенно в условиях иерархичности управления и зависят от конкретной ситуации. Базовым элементом структуры системы менеджмента являются *научные подходы, функции и методы менеджмента*. Так, например, отражая мировую тенденцию к стандартизации менеджмента, свою деятельность библиотека строит на основе методов системы менеджмента качества, системы менеджмента социальной ответственности и стратегического планирования. В настоящее время завершается работа над важнейшим элементом целевой подсистемы системы менеджмента ЗНБ – «Стратегией развития ЗНБ до 2020 г.». Проведена стратегическая сессия, направленная на разработку и принятие стратегических решений, в которую были вовлечены сотрудники

ЗНБ, руководство вуза и партнеры ЗНБ. Стратегия включает два компонента: 1) систему целей как измеримых показателей качества деятельности ЗНБ; 2) комплекс взаимосвязанных проектов в виде «портфеля» проектов, включающих дорожные карты по достижению поставленных целей. В основу целевого ориентира «Стратегии развития ЗНБ до 2020 гг.» заложена сервисная философия услуг, ставящая во главу угла эффективность и качество, идея видоизменения библиотечного обслуживания в «информационный сервис», которая принадлежит В. В. Брежневой и относится к разряду современных концепций развития библиотечного дела. Базовая стратегия строится на последовательном определении четырех уровней целеполагания, в соответствии с которыми спроектированы отдельные направления развития ЗНБ: сервис-стратегия, контент-стратегия, ИТ-стратегия, персонал-стратегия. Целостная модель ЗНБ как сервисной организации построена на основе идей классиков маркетинга: Ф. Котлера (четырёхкомпонентная сервисная модель организации сферы услуг, «сервисный треугольник»), К. Лавлока (матрица услуг, содержащая данные об особенностях деятельности конкретной сервисной организации: взаимодействие с потребителями и др.), а также В. Сассера-мл. (стратегия следования за спросом, управления спросом и предложением). Таким образом, с позиций вышеназванных научных подходов мы видоизменили целевую составляющую системы менеджмента, пересмотрели концепцию развития и миссию ЗНБ. Видоизмененная миссия ЗНБ заключается в том, чтобы создать на базе ЗНБ сервисную модель качественного библиотечно-информационного обслуживания пользователей, ориентированную на опережающее удовлетворение их информационных потребностей. Под сервисной моделью качественного библиотечно-информационного обслуживания пользователей понимается такая организация деятельности ЗНБ, которая обеспечит удовлетворенность пользователей уровнем предоставляемых информационных сервисов и социальных услуг, проявится в росте узнаваемости и посещаемости библиотеки УрФУ, увеличении объемов книговыдач, обращений к библиотечным поисковым системам, библиографическим и полнотекстовым базам данных. Ориентированность сервисной модели на опережающее удовлетворение информационных потребностей пользователей обеспечивается работами маркетингового характера по сегментации рынка библиотечных услуг, адаптации производственных процессов ЗНБ к изменяющейся архитектуре университетского информационного пространства, изучению векторов развития научных и образовательных интересов основных групп пользователей и социальных партнеров.

Управляющая подсистема системы менеджмента ЗНБ обеспечивает компетентность деятельности отделов библиотеки, она четко разграничена. Это подтверждается реорганизацией структуры ЗНБ, введением должностей заместителей директора по направлениям: по формированию информационных ресурсов, по обслуживанию, по научной работе и по информационным технологиям. Соответственно, они являются ответственными за определенный целевой результат, что естественным образом привело к повышению роли функциональных специалистов в отделах библиотеки. Кроме того, управляющая подсистема обеспечена формальными правилами, которые упорядочивают ключевые вопросы взаимодействия, разделения функций, полномочий и ответственности сотрудников с целью структурно-функциональной согласованности. Так, например, каркас управления – организационная структура – обеспечен соответствующими нормативными документами: приказом по университету, должностными инструкциями и положениями об отделах библиотеки. Оперативное управление, взаимодействие подразделений поддерживается правилами работы с информацией, которые определены внутренней информационной политикой ЗНБ. Политика разработана с целью создания корпоративной культуры общения, обеспечения постановки задач сотрудникам с учетом уровня их компетенции, контроля над информационными потоками в ЗНБ. Информационная политика – объемное понятие и включает взаимосвязанные элементы:

- *делопроизводство* – регламентация доступа различных сотрудников и подразделений к корпоративной информации, информирование всех сотрудников ЗНБ о ее текущем состоянии, своевременное доведение приказов и распоряжений руководства и т.д.;

- *маркетинговая составляющая* – внешняя информационная работа ЗНБ, связи с общественностью, ориентирование информационной политики на формирование позитивного имиджа ЗНБ;

- *информационный менеджмент* – комплексная система по обеспечению контроля мероприятий, обеспечивающих совершенствование управленческой деятельности на основе комплексной автоматизации управления.

Информационная политика ЗНБ решает следующие задачи:

1. Транслирование детальной и общей информации по основным ключевым областям, в которых работают сотрудники ЗНБ.

2. Предоставление динамичной, достоверной и полной информации (а не статичных данных).

3. Определение содержания и объемов информации, которую надо доводить до персонала ЗНБ и получать от него.

4. Определение форм предоставления информации от сотрудников руководству, и наоборот.

5. Определение времени, сроков получения информации, периодичности.

6. Разработка системы внутреннего PR как инструмента эффективного информирования сотрудников.

7. Контроль за достижением целей информационной политики.

Реорганизация системы менеджмента предполагает корректировку принципов работы с персоналом ЗНБ, поиск и привлечение к библиотечной работе профессионалов высокого класса, перенос акцента на квалифицированных сотрудников и компетентных менеджеров для совершенствования деятельности ЗНБ, опережающего удовлетворения информационных потребностей контингента УрФУ, повышения эффективности образовательной и научно-исследовательской деятельности университета. Управление персоналом выстраивается с позиций «управление с фактами на руках». Разработана оценочная шкала компетенций библиотечного работника, модель компетенций для каждой должностной позиции работников ЗНБ. Определение требований к персоналу содержится не только в обязательных официальных правовых документах (должностных инструкциях), но и в паспорте должности – документе, определяющем и подтверждающем квалификацию, полномочия и компетенции работника, выполняющего определенные должностные обязанности. В отличие от традиционно принятого планирования кадрового резерва, которое предусматривает ориентацию на отдельного перспективного сотрудника, персонал-стратегия ЗНБ нацелена на управление «пулом» талантов, что позволяет выделить профессиональные компетенции, необходимые для качественной реализации всего комплекса производственных процессов. Таким образом, реализуется политика инвестирования, стимулирования и вовлеченности работников ЗНБ в основные и сопровождающие бизнес-процессы, заложенные в стратегии развития ЗНБ. На основе этой политики, анализе «пула» талантов и построения имиджа ЗНБ, выбираются направления интеллектуального и финансового инвестирования в развитие персонала, организован непрерывный процесс профессионального образования работников, включая создание условий для самообразования, организацию обучающих семинаров, конференций, тренингов.

Управляемая подсистема системы менеджмента воспринимает и реализует на практике принятые и транслируемые управленческие решения, обеспечивает выполнение стратегических проектов, и их организационно-технологическое обеспечение на базе

ИКТ с использованием информационных систем. Главные направления изменений системы менеджмента в ЗНБ направлены на реализацию идеи ДОСТУПА:

- Достижение мирового уровня обеспечения информационными ресурсами научного, инновационного и образовательного процессов.

- Ориентация информационного обслуживания на приоритетные направления, предусмотренные Программой развития УрФУ, информационные потребности разных групп пользователей.

- Сервисный подход к организации информационно-библиотечного обеспечения научно-исследовательского и образовательного процессов.

- Технологические решения по созданию единого информационного пространства УрФУ, Уральского Федерального округа, России.

- Управление информационными потребностями пользователей, использование библиометрических методов оценки научных исследований и исследователей.

- Продвижение ресурсов и сервисов пользователям ЗНБ; создание, размещение и хранение электронных ресурсов в общероссийских и мировых информационных системах, международное сотрудничество.

Управленческие решения принимаются в соответствии с целями Стратегии развития ЗНБ до 2020 г., и реализовываются посредством стратегических проектов. Организационно-технологическое обеспечение многообразных библиотечно-информационных процессов, стратегических проектов, направленных на реализацию идей ДОСТУПА поддерживается на базе ИКТ информационными системами, которые условно можно разделить на четыре группы. В основании обеспечения – АБИС «Руслан» и система управления контентом и взаимодействия с пользователями (сайт), выполняющие функции сбора, хранения и обработки информации о пользователях и доступных ресурсах, учета и контроля использования библиотечных фондов. «Карта учебного процесса» – система являющаяся результатом интеграции общеуниверситетской системой UNI (контингент, учебные планы, расписание) и модулем книгообеспеченности АБИС «Руслан». «Публикации УрФУ» – информационная система, обеспечивающая агрегацию данных о публикационной активности и цитируемости сотрудников УрФУ из четырех источников: Scopus, WOS, РИНЦ, отчеты сотрудников (кафедр). На базе ЗНБ осуществляется аналитическая поддержка проекта УрФУ по стимулированию публикационной активности ученых университета в междуна-

родных журналах, индексируемых в базах данных Web of Science, Journal Citation Reports (платформа Web of Knowledge) компании Thomson Reuters и Scopus издательства Elsevier. Специалистами ЗНБ проводится экспертиза статей авторов УрФУ, подготавливаются аналитические справки для НИЧ и институтов УрФУ о публикационной активности ученых. Дальнейшее развитие этой системы внутри университета предполагает создание сервиса «Личный библиограф», обеспечивающего отдельных сотрудников или целые научные коллективы УрФУ оперативной библиографической и наукометрической информацией. Кроме того, в соответствии с международной концепцией информационного обеспечения науки и двухуровневой подготовки бакалавров и магистров на базе ЗНБ действует система использования электронной информации, которая включает в себя обеспечение доступа к зарубежной и российской электронной научной информации. Репертуар подписных электронных ресурсов сопоставим с ведущими отечественными и зарубежными университетами. По количеству подписных ресурсов УрФУ занимает ведущее место среди федеральных университетов и уступает только СПбГУ, ВШЭ, МГУ и РГПУ. Университетская библиотека реализует обучающие программы по информированию и обучению бакалавров, магистров, аспирантов, ученых УрФУ использованию информационных баз данных, осуществляет информационно-консультационное сопровождение деятельности ученых УрФУ по отбору изданий к публикации на основе библиометрических показателей. Кроме того, ЗНБ реализует информационное сопровождение научной деятельности УрФУ, создает некоммерческие научные продукты (например, библиографические указатели, посвященные трудам ведущих ученых УрФУ) с высокой степенью соответствия их характеристик (полезных свойств) потребностям и предпочтениям пользователей ЗНБ.

К отдельной группе информационных систем можно отнести ИТ-проекты, ориентированные на внешних потребителей, в том числе модуль экспорта и подготовки данных для ЭКБСОН, сводный каталог и разрабатываемый сервис МБА в рамках регионального консорциума Consensus Omnium: корпоративная сеть библиотек Урала.

Обеспечивающая подсистема системы менеджмента включает в себя методическое, информационное, ресурсное обеспечение и правовое обеспечение деятельности ЗНБ.

В качестве примера можно привести один из проектов ЗНБ, направленный на повышение правового обеспечения уровня сервисов и услуг, предоставляемых в ЗНБ. «Лицензионный договор на элек-

тронные ресурсы: что можно библиотеке?». Цель проекта – расширение правовых полномочий библиотеки при продвижении подписных электронных ресурсов пользователям, повышение уровня сервисов и услуг, предоставляемых ЗНБ для информационного обеспечения научных исследований в УрФУ. Результатом проекта будет расширение в рамках правового поля полномочий библиотеки при предоставлении доступа к подписным электронным ресурсам.

В процессе библиотечно-информационного обслуживания очевидна необходимость согласования позиций лицензионных договоров, определяющих права библиотек-подписчиков, так как типовый договор может содержать ограничения или неоднозначно трактуемые формулировки. Лицензионные договора, составленные с учетом сформулированных потребностей библиотеки, предоставляющей доступ пользователям к ресурсам, позволяют расширить полномочия библиотеки при работе в подписных электронных ресурсах. Одним из результатов проекта является пакет необходимых условий (в интересах ЗНБ) для заключения договоров с агрегаторами электронных ресурсов в рамках законодательства.

В качестве общей характеристики «портфеля» проектов ЗНБ можно отметить, что они направлены на реализацию всех элементов сервисной модели К. Лавлока (рис. 2).

Приоритетными элементами сервисной модели избраны элементы «продукт» и «процесс», т.е. в основе проектов ЗНБ заложены идеи расширения ассортимента услуг и совершенствования процесса их реализации.

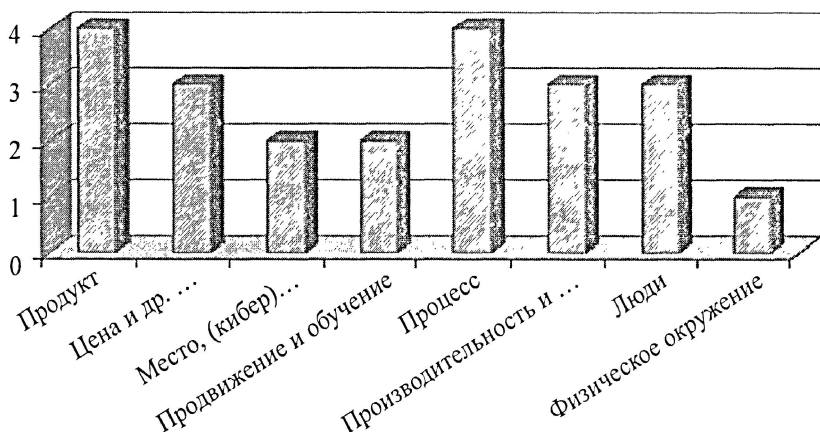


Рис. 2. Соответствие стратегических проектов ЗНБ сервисной модели Лавлока

В заключение можно отметить, что необходимость реконструкции системы менеджмента появляется не только при исключительных изменениях внешней среды. Первый сигнал – это неудовлетворенность пользователя. Осознать существующие проблемы в системе менеджмента, мешающие развитию, возможно с помощью мониторинга и анализа бизнес-процессов библиотеки. Система менеджмента способствует развитию библиотечно-информационных процессов и информационной поддержке приоритетных направлений науки и образования. В результате оптимизации системы менеджмента, модернизации деятельности ЗНБ мы ожидаем появления в УрФУ информационной среды, позволяющей обеспечить профессиональное общение между ее участниками в удаленном режиме, осуществлять действия аналитического, познавательного и частично исследовательского характера с использованием библиографических и полнотекстовых электронных источников.

Литература

1. Бобров Л. К. Организация стратегического управления информационной деятельностью библиотек и информационных центров в условиях рынка: автореф. дис. ... д-ра техн. наук / Л. К. Бобров; МГУКИ. – Химки, 2004. – 43 с.
2. Брежнева В. В. Информационное обслуживание: сервисный подход / В. В. Брежнева // Библиотековедение. – 2004. – № 4. – С. 27–31.
3. Брежнева В. В. О задачах информационного менеджмента в современных информационных службах организаций и предприятий / В. В. Брежнева // Научно-техническая информация. Сер. 1: Организация и методика информационной работы. – 2009. – № 3. – С. 1–5.
4. Букович У. Управление знаниями: руководство к действию: пер. с англ. / У. Букович, Р. Уильямс. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 504 с.
5. Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс: пер. с англ. / Ф. Котлер. – М.: Вильямс, 2003. – 656 с.
6. Лавлок К. Маркетинг услуг: персонал, технология, стратегия: пер. с англ. / К. Лавлок. – 4-е изд. – М.: Вильямс, 2005. – 1008 с.
7. Лавлок К. Маркетинг услуг – что дальше? В поисках новой парадигмы и свежих веяний / К. Лавлок, Э Гаммессон // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2006. – № 2 (62). – С. 34–41.
8. Определение информационной значимости электронных ресурсов для научных исследований / Ю. В. Мохначева, Н. А. Слащева, Т. Н. Харибина, А. Ю. Кудеярова // XI конференция представителей региональных научно-образовательных сетей «RELARN-2004»: тез. докладов. – Самара, 2004. – С. 55–57.
9. Hart C.W. L. The profitable art of service recovery / C.W. L. Hart, J. L. Heskett, W. E. Jr. Sasser // Harvard Business Review. – 1990. – № 8 – С. 67–73.