



БЪЛГАРСКА БИБЛИОТЕЧНО-ИНФОРМАЦИОННА АСОЦИАЦИЯ

БИБЛИОТЕКИТЕ ДНЕС – ИНОВАТИВНИ ПОЛИТИКИ И ПРАКТИКИ

Доклади от

XXII Национална конференция на ББИА

София, 7 – 8 юни 2012 г.

София, 2012

Книгата се издава в рамките на проект
„Напредък и устойчиво развитие на библиотечния сектор в България”
на Българската библиотечно-информационна асоциация
с финансовата подкрепа на фондация „Америка за България”.



Публикуваните доклади са без редакторска намеса

ISBN 978-954-9837-23-0

Българската библиотечно-информационна асоциация благодарни на
Катедра „Библиотечно-информационни науки и културна политика“ към
Философски факултет на Софийски университет „Св. Климент Охридски“
за оказаното съдействие при организирането на конференцията

НАЦИОНАЛНА БИБЛИОТЕКА „СВ. СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЙ”

Каталогизация в публикацията

Библиотеките днес – иновативни политики и практики : доклади от XXII национална конференция на ББИА, София, 7–8 юни 2012 г. – София : Бълг. библиотечно-информ. асоц., 2012.

ISBN 978-954-9837-23-0

021(063)

1. Библиотеки – иновативни практики – конференции
2. Книжовно културно наследство – конференции

СЪДЪРЖАНИЕ

Иновативни библиотечни политики

<i>Ваня Грашкина.</i> Стратегическите приоритети на ИФЛА до 2015 г. и ролята на ББИА за приобщаването на българската професионална общност	5
<i>Петя Толева.</i> Организационни трансформации в българските обществени библиотеки във връзка със стратегия „Европа 2020”	11
<i>Пламена Златкова.</i> Училищното библиотечно пространство в представите на професионалистите и потребителите: Социологически поглед	23
<i>Даниела Канева.</i> Библиотеката – модерна в традицията	33

Иновативни практики в библиотечната организация и управление.

Библиотечни мрежи

<i>Надя Карачоджукова.</i> Библиотечните мрежи и организацията на знанието	37
<i>Надежда Дякова, Десислава Орлова, Борислава Маноилова.</i> Библиотеката на НАТФИЗ отговаря на предизвикателствата на XXI век	43
<i>Радостина Тодорова, Гургана Мартинова, Диляна Младенова, Милкана Любенова.</i> Пътят към зелена библиотека	46
<i>Ангелина Гимишева, Мария Топузлиева, Божура Панайотова, Тихомир Асенов.</i> Предизвикателството да си пионер!	53
<i>Тошка Борисова.</i> Уеб сайтът на библиотека „Паница” – обновена визия и функционалност ..	57
<i>Биляна Яврукова.</i> Проект НАБИС – нови възможности за библиотеките в България	60
<i>Елена Маргова-Стойкова.</i> Регионална библиотека ”Никола Фурнаджиев” и училищата в община Пазарджик – нови форми на партньорство	66
<i>Евгения Русинова.</i> Избор и внедряване на иновации – организационни и комуникационни аспекти	71

Книжовното културно наследство в библиотеките – опазване,

достъп и популяризиране

<i>Ели Канева.</i> Европейска и възможностите за дигитализация по програма „Подкрепа за ИКТ политики” от Рамкова програма „Конкурентоспособност и иновации”	75
<i>Ваня Грашкина, Анета Дончева, Сабина Анева, Цветанка Панчева, Анна Попова.</i> Национална стратегия и програма за опазване на книжовното културно наследство и осигуряване на достъп до него. Проект на ББИА.	78

<i>Даниела Атанасова.</i> Международните проекти на Централна библиотека на БАН	85
<i>Анна Ангелова.</i> Проектът „Itinéraires Balkaniques XVI – XIX в.”	87
<i>Емил Демирев.</i> Библиотеката, дигитализацията и знанието във времето на Open Access	92
<i>Екатерина Дикова.</i> Как дигитализираме библиотечни документи?	95
<i>Николай Поппетров.</i> Две разбирания за същността на библиотечната дигитализация	101

Иновативни услуги за потребителите

<i>Светослава Тончева.</i> Услугите в контекста на новата организационна структура на Столична библиотека – предизвикателства и възможности	105
<i>Анелия Мутафчиева-Христова.</i> Какво, как и къде четат децата ни – библиотека и училище в XXI век	109
<i>Весела Микаелян.</i> Проект УСПЕХ и европейските хоризонти пред участниците в клуб „Съвременен читател”	113
<i>Женя Сурчева, Пепи Коцилкова, И. Митева, Иван Александров.</i> Иновативни библиотечни услуги по дисциплини, свързани с човешкото здраве, предлагани от Централна медицинска библиотека	117
<i>Ивайло Маринов.</i> Библиотеката, в която услугите за незрящи читатели вървят напред	123

Нови предизвикателства пред библиотечния персонал и неговите компетентности, образование и квалификация

<i>Симеон Недков.</i> Специалност Библиотечно-информационни науки в Софийския университет „Св. Климент Охридски” – традиции и иновации	125
<i>Кристина Върбанова-Денчева.</i> Библиотечни компютърни технологии – знания и компетентности за XXI век	144
<i>Ели Попова.</i> Библиотечната професия и поведението на библиотекаря – стара тема с ново съдържание	151
<i>Мария Златева.</i> Библиотекарите и българската (не)реалност	159
<i>Рени Велкова, Пролет Димитрова.</i> Функции на училищната библиотека и мисия на библиотекаря в съвременните образователни условия	161
<i>Антоанета Димитрова.</i> ББИА в подкрепа на продължаващата професионална квалификация	168

Организационни трансформации в българските обществени библиотеки във връзка със стратегия „Европа 2020“

Петя Толева

„... Културата ... това са образците на вярване и очаквания, които членовете на организацията споделят помежду си. Тези надежди и очаквания произвеждат правила за поведение – норми – които формират индивидуалното и груповото поведение в организацията.“⁹

Едно от основните предизвикателства пред съвременния мениджмънт е трансформирането на организациите от затворени в отворени социални системи. Това се налага от иновационните процеси, които настъпват в новата информационна икономика. На практика темповете на промяна и броя на трансформациите са много бързи, поради което оказват влияние върху икономическата, социалната и политическата среда. В условията на високо активна промяна реализираното модерно управление е това, което конструира „съвършена организация“ (high performance organization)¹⁰ – постигане на високи резултати чрез балансиране на организационния план (процеси, структури и системи) и реализиране на потенциала на човешкия фактор.

Интелигентна, устойчива и приобщаваща икономика са трите приоритета в стратегия „Европа 2020“, приета от ЕК през 2010 г. Те трябва да помогнат на държавите-членки на ЕС да постигнат високи нива на заетост, производителност и социално единство.

В съответствие с новия инструмент за по-добра координация на икономическите политики в рамките на ЕС, през април 2011 г. България изготви Национална програма за реформи (2011–2015). Документът налага нов макроикономически сценарий и е насочен към ключови въпроси с приоритетен характер – преориентиране политиката на българската икономика към повишаване на конкурентоспособността.

В тази връзка, основна задача пред ръководителите на обществените библиотеки трябва да бъде ориентиране в променената среда и прилагане на адекватна стратегия за изграждане на нова посока, нови компетентности и структури. За целта се очертава необходимостта те да се научат да управляват организация в промяна и да упражняват ценностно мотивирано лидерство. Организационната трансформация предполага активен проектен фокус върху всички нива на системата (организация – екип – индивид). Движеща сила е генерирането на информационни и комуникационни технологии. Да се реализира максимален кадрови потенциал е основно предизвикателство, което поставя стратегия „Европа 2020“ в управлението на XXI век, с което трябва да се съобразят и българските обществени библиотеки.

Глобализацията, недостатъчните ресурси и застаряващото население поставиха Европа в процес на трансформации. Налага се търсене на адекватни решения и отговор на бързите темпове, с които се движи света. Така през 2010 г. ЕК приема амбициозната стратегия „Европа 2020“, която цели излизане от икономическата и финансова криза. В програмата са заложи

⁹ Grosse, R., D. Kujawa. International business. IRWIN, Homewood, Illinois, 1988, p.301.

¹⁰ Вж. Хаджиев, Кристиан. Стратегии за организационна промяна в бизнеса: динамики на модела за организационно съвършенство. Науч. ел. архив на НБУ, София, 2010, с. 1. < <http://eprints.nbu.bg/618/> ; 16.05.2012 >

три ключови приоритета, които предлагат визия за социална пазарна икономика на Европа през XXI век (вж Фиг. 1).

Първият приоритет – **интелигентен растеж** – изисква повишаване качеството на образование, подобряване постиженията в областта на научните изследвания, разпространяване на иновации чрез използване в максимална степен на информационно-комуникационните технологии и качествени работни места. За постигането на растеж усилията и финансовите ресурси трябва да бъдат фокусирани в правилната посока – задоволяване нуждите на клиентите.



Фигура 1. Приоритети на Стратегия „Европа 2020“

Вторият приоритет – **устойчив растеж** – означава развиване на нови процеси и технологии, ускорява разгръщането на интелигентни мрежи, използващи ИКТ и укрепва конкурентните предимства на стопанските дейности. Важно е да се предотврати влошаването на околната среда, загубата на биологичното разнообразие и неустойчивото използване на ресурсите.

Третият приоритет – **приобщаващ растеж** – изисква инвестиране в умения, борба с бедността и модернизирание на пазарите на труда, социална защита, така че да се помогне на хората да предвидят и управление на промените. От съществено значение е постигането на териториално сближаване, като икономическият растеж достигне всички части на Съюза. Европа трябва изцяло да използва трудовия си потенциал, за да се изправи пред засилващото се застаряване на населението и глобалната конкуренция.

Успехът на стратегията зависи от способността на институциите на ЕС и на държавите-членки да обяснят ясно защо реформите са необходими, ако искаме да подобрим качеството си на живот¹¹. Трябва да се отбележи и приноса на гражданите, предприятията и организациите в отговорността къде желаем да бъдем през 2020 г.

¹¹Вж. Цели по „Европа 2020“, определени от държавите-членки в техните национални програми за реформа през април 2011 г. < http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/targets_bg.pdf >

За да се гарантира, че всяка държава-членка на ЕС ще пригоди стратегия „Европа 2020“ към своята специфична ситуация, Комисията предлага целите на програмата да бъдат трансформирани в национални цели и в начини за тяхното постигане, без да се губи връзката между усилията на европейско и национално ниво.

Националната програма за реформи на Република България се базира на макроикономическа рамка за 2010–2015 г. Предвижда се умерен, но устойчив икономически растеж между 3.6% и 4.4%¹². По време на криза освободеният трудов пазар трудно се абсорбира, поради което се очаква значително повишение на безработицата. Ниската ефективност на публичните услуги също е пречка пред растежа. България има много нисък дял на фиксирания широколентов достъп до интернет – 14,9%, с което се нарежда на предпоследно място в ЕС. Това ограничава и предлагането на услуги по електронен път.

През април 2011 г. България представя пред ЕС Конвергентна програма, която обхваща периода 2011–2014 г., и своята Национална програма за реформи, които са оценени едновременно, за да бъдат отчетени взаимовръзките между тях. В периода 2012–2014 се очаква производителността на труда да нараства, съпроводено с нарастване на заетостта и спад на безработицата до около 8.7% средно за 2015 г.¹³.

По-ефективното използване на трудовия потенциал ще способства за постигане на Националната цел 1 „Достигане на 76% заетост сред населението на възраст 20-64 години до 2020 г.“¹⁴. Обаче все още ниското търсене на труда в българската икономика ще продължават да оказват задържащ ефект върху растежа на средната работна заплата. Така например през четвъртото тримесечие на 2007 г. върхната точка на растежа на заплатите бе на равнище от близо 20% на годишна база, докато през 2010 г. този растеж е близо 10% за работещите по трудови договори (65% от работната сила)¹⁵. Започването на повече програми за насърчаване на заетостта и широкомащабни програми за обучение, финансирани от европейски структурни фондове, ще имат положителен ефект в краткосрочен план. Високата младежка безработица и ниската икономическа активност на младежите са сред основните предизвикателства на пазара на труда на България, посочени и от ЕК като проблемни области, които могат да възпрепятстват постигането на националните и европейските цели за заетост и за постигане на висок темп на икономически растеж.

В Препоръките на Съвета (в т. 13)¹⁶ относно НПР на България се отчита, че коефициентът на икономическа активност за младите хора се задържа на равнище под две трети от средното за ЕС (2009 г.: 29,5% vs. ЕС: 43,8%). Коефициентът на заетост при тях е 24,8% vs. 35,2% на ЕС през 2009 г. Една от възможните причини за тези показатели са недостатъчните възможности за съчетаване на образование и работа, по-специално чрез стажове в съответната област, в която е образованието. Успешното реализиране на Национална цел 1 е възможно чрез изпълнение на реформите и мерките за постигането на по-висок растеж (вж Фиг. 2).

Основните действия ще бъдат насочени към повишаване на равнището на икономическа активност, заетост и инвестиции в развитие на човешкия капитал. Приоритет 1 е осигуряване на

¹² Република България. Национална програма за реформи (2011–2015 г.): В изпълнение на стратегия „Европа 2020“. с. 12. <http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/nrp/nrp_bulgaria_bg.pdf ; 02.05.2012>

¹³ Пак там, с. 15.

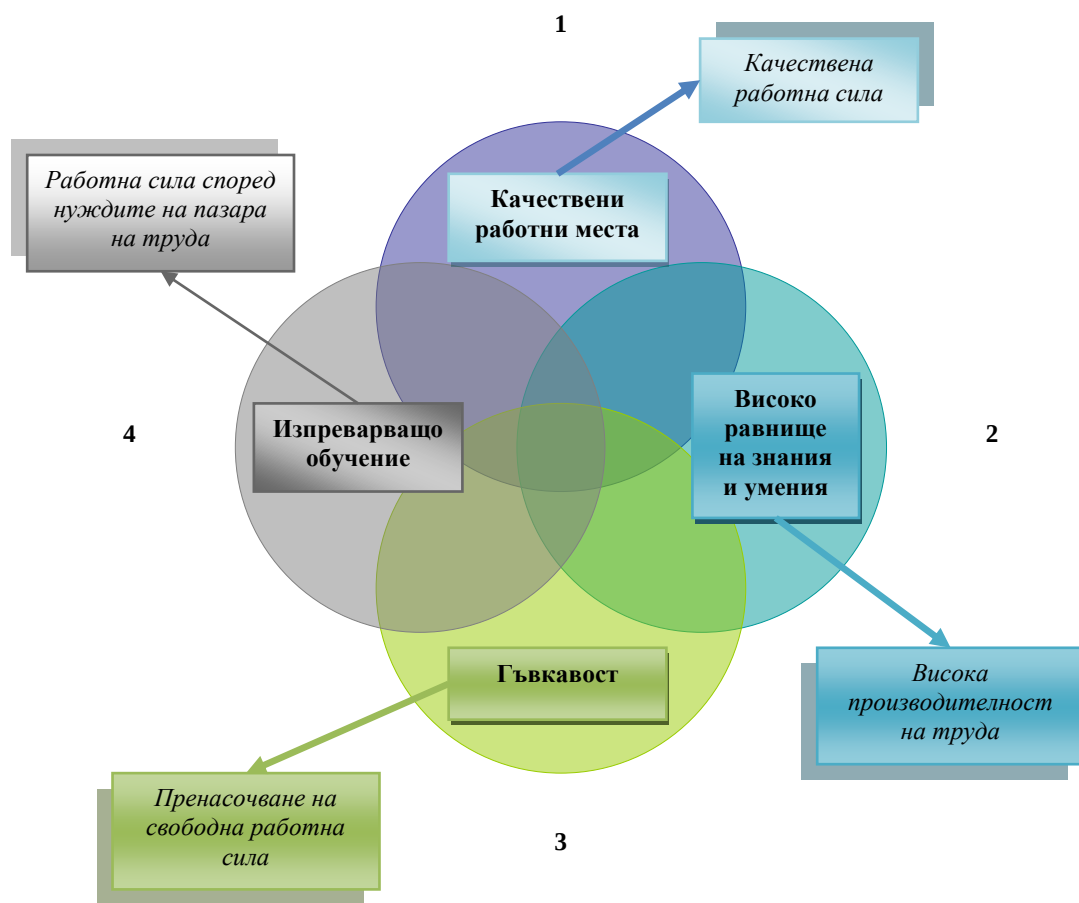
¹⁴ Пак там, с. 36.

¹⁵ Препоръка на Съвета относно НПР на България от 2011 г. и за представяне на становище на Съвета относно актуализираната Конвергентна програма на България за периода 2011–2014. Брюксел, 7.6.2011, с. 5. <http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/recommendations_2011/csr_bulgaria_bg.pdf ; 23.05.2012>

¹⁶ Пак там, с. 5.

„нов старт” на 27% от безработните младежи до 2015 г. Схемата „Създаване на заетост на младежите чрез осигуряване на възможност за стаж” ще осигурява платени стажове в период от шест месеца за безработни младежи до 29 г. със средно или висше образование. Водещата инициатива „нови умения и работни места” ще подобри гъвкавостта на трудовия пазар, като се приложат мерки, съвместяващи личния с професионалния живот и съчетаване на обучение със заетост.

В северната ни съседка, Румъния, участието на пазара на труда след последвалата глобална икономическа криза не се повишава. Там коефициентът на заетост пада до 63,3% от 2010 г., а безработицата се увеличава от 5,8% през 2008 г. до 7,3% през 2010 г. Изправени пред остра нужда от финансиране, през май 2009 г. румънските власти се принуждават да поискат международна и финансовата помощ от ЕС¹⁷.



Фигура 2. Четири основни мерки за изпълнение на Национална цел 1

В сравнение с България и Румъния, потенциалът за растеж и структурна конкурентоспособност на германската икономика, например, се дължи до голяма степен на добре обучената и квалифицирана работна сила, но там се наблюдава недостиг на предлагане на работна сила, което дава отражение върху демографското развитие. Това подчертава значението на пълното използване на потенциала на работната сила чрез премахване на пречките за участие

¹⁷ Council Recommendation on the NRP 2011 of Romania and delivering a Council opinion on the updated Convergence Programme of Romania 2011–2014. Brussels, 7.6.2011, p. 4.

< http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/recommendations_2011/csr_romania_en.pdf; 23.05.2012>

на пазара на труда за определени групи (възрастни работници, жени, нискоквалифицираните, които не са граждани на ЕС и по-нататъшното развитие на човешкия капитал)¹⁸.

Друга държава-членка на ЕС – Италия – водена от износа, започва да възстановява икономиката си през втората половина на 2009 г., макар и с бавни темпове. Ситуацията на трудовия пазар остава крехка през 2010 г., като равнището на безработица е около 8,5%. Равнището на безработица сред лицата под 25-годишна възраст достига 27,8% в същата година, като младежката безработица е концентрирана главно в южните райони. Не се обръща достатъчно внимание на професионалното обучение, няма единна система за сертифициране на уменията, като по този начин се спира мобилността на работната сила и възможностите за заетост в Италия¹⁹.

Кризата и промяната в обществото не отминава и обществените библиотеки. „Преходът от книги и други писмени текстове към средства с картина, слово и звук (фотография, телефон, грамофонни плочи) във втората половина на XIX век и на XX век (радио, кино) и преди всичко през втората му половина (телевизия, тонкасети, видео) очертават досегашните стъпки на културната глобализация”²⁰. Важна задача пред ръководителите им е да се ориентират в променената среда и да вземат нужните решения. Трябва да се отбележи, че „обществената библиотека функционира като организация за социално и личностно развитие и може да бъде фактор за положителни промени в общността”²¹. Тя допринася за укрепване добрата информираност на обществото, което от своя страна носи икономически и социални ползи. Ето защо тя трябва да следи основните проблеми, които се дебатира в общественото пространство.

Като част от общата национална визия за икономически растеж, българският библиотечен мениджмънт трябва да се опира на посочените в НПП на България и в Препоръките на Съвета мерки за развитие, като избере най-правилната стратегия за своето бъдещо съществуване по пътя на промяната. Подобна промяна обаче засяга тъканта на организацията, предизвиква множество сътресения и предполага добра предварителна подготовка. Скоростта на промяната – „стратегически континуум” (a strategy continuum)²² – е определящ фактор за избор на стратегия, като промяната се извърши плавно.

Библиотеките се изправят пред два основни проблема, които са взаимосвързани. Първият се отнася до адаптацията им към условията на външната среда. Съвършенството предполага те да притежават гъвкави и адаптивни структури и дългосрочни стратегии, за да могат не само да реагират на промените във външната среда, но и да ги предвиждат. Вторият се отнася до организационния план – процеси на вземане на решение, информацията, разпределението на задачите и сплотеността на индивидите. Организационният план осигурява вътрешна интеграция и баланс на системата. В зависимост от наложения баланс организацията постига определени резултати.

¹⁸ Council Recommendation on the NRP 2011 of Germany and delivering a Council opinion on the updated Stability Programme of Germany, 2011–2014. Brussels, 7.6.2011, p. 4.

<<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2011:212:0009:0012:EN:PDF>; 23.05.2012>

¹⁹ Council Recommendation on the NRP 2011 of Italy and delivering a Council opinion on the updated Stability Programme of Italy, 2011–2014. Brussels, 7.6.2011, p. 4.

<http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/recommendations_2011/csr_italy_en.pdf; 23.05.2012>

²⁰ Wagner, B. Kulturelle Globalisierung. Von Goethes “Weltliteratur” zu den weltweiten teletubbies, in: Aus Politik und Zeitgeschichte. Beilage zur Wochenzeitung “Das Parlament”, 22 März 2002, p. 14.

²¹ Насоки на ИФЛА за обществената библиотека. София: ББИА, 2011, с. 9-10.

²² Integrating Stakeholders: A Strategy continuum. // Growing Edge Partners, LLC, 2005. <<http://www.growingedgepartners.com/downloads/GEP-StakeholderStrategy.pdf>; 25.05.2012>

Основното предизвикателство на стратегия „Европа 2020“ – реализиране на потенциала на човешкия фактор – предизвиква организационните трансформации в българските обществени библиотеки. Дефинирането на адекватна идеология намира конкретен израз в поставените мерки за изпълнение на Национална цел 1 от НПР на България (*вж Фиг. 2*). По отношение интервенцията на качествени работни места, водещи до качествена работна сила²³, библиотеките трябва да осигурят среда, в която съществува перспектива пред всяка роля в нея, защото невъзможността за адаптация ще порожи конфликт. По принцип хората се страхуват от нововъведенията, а страхът се дължи на неизвестността от промяната и от предположенията за по-слаба удовлетвореност на личните потребности. За да не се влоши социалният климат и да се избегнат затруднения във вътрешната интеграция на системата, ръководителите могат да приложат някои структурни методи, като например разясняване на изискванията към работата. Най-напред те трябва да изслушат своите подчинени, давайки им възможност да разкрият всички свои страхове от нововъведението. Ако има възможност да се повиши квалификацията им с цел по-лесното им справяне с новите задачи. Точно и ясно да се определят задълженията на всеки от групата, като се определи и общото равнище на резултатите, които трябва да бъдат достигнати. Ако и двете страни останат удовлетворени ще има наличие на функционални последици от решаването на конфликта. Хората ще бъдат по-силно ангажирани и ще си сътрудничат при неговото решаване. Натрупаният опит ще бъде полезен за решаването и на други бъдещи конфликти. Подчинените по-малко ще се въздържат да разкриват своите идеи, когато те противоречат на идеите на ръководителя.

Библиотечните лидери могат да използват един от базовите инструменти за ново управление, което насочва вниманието върху качеството на персонала, професионалния мениджмънт, точните стандарти и мерки на изпълнение, постигнатите резултати и оценка на извършената работа. Основава се на принципа на трите „Е“ – Ефективност, Ефикасност и Икономичност²⁴. Тук опираме до високо равнище на знания и умения, последвани от висока производителност на труда²⁵, което пък кореспондира директно с другия принцип на управлението – „заплащане според заслугите“, а не според трудовия стаж.

Друг базов инструмент е участието на гражданите в управлението. Отчитане не само пред ръководството, но и пред потребителите, което би засилило тяхната отговорност и цялостната им дейност. Йерархичният принцип и технократичният подход в библиотечния мениджмънт са най-голямото зло за модела на прякото участие на гражданите в управлението. Йерархичният принцип на управление в библиотеките ограничава ангажираността на библиотечните специалисти на работните им места. Служителите и клиентите са най-близо до самото „производство“ на услуги и ако техните идеи и талант бъдат използвани, то това ще доведе до по-добро управление. По този начин се насърчава индивидуалното участие. Това може да се окаже много трудно за обществата в преход, затова трябва да се търси пример от другите държави-членки на ЕС, като Германия например, която е въвела програма за ненормирано работно време. Това е довело до значително въздействие върху продуктивността на персонала.

Тук трябва да се има предвид и концепцията на американския и японския бизнес мениджмънт – управление на качеството (Quality Management – QM). Същността ѝ се състои в това, че доброто качество на услугата е ангажимент на всички членове на организацията. Друго условие е да работят като екип. Понастоящем и в българските системи все по-широко се

²³ Вж. Фигура. 2. Мярка 1 от изпълнение на Национална цел 1.

²⁴ Rhodes, R. A. W. Understanding Governance. Policy. Networks, Governance Reflexivity and Accountability, Buckingham, Open University Press, 1997.

²⁵ Вж. Фигура. 2. Мярка 2 от изпълнение на Национална цел 1.

експериментира система за управление на качеството – CAF (Common Assessment Framework) – обща рамка за оценка²⁶. Тя може да се използва при широк диапазон обстоятелства в библиотеките, например като част от системна програма за реформи или като основа за постигане на определени подобрения. Така например, в Манасас, Върмонт, САЩ, първата щатска електронна библиотека се намира във витрина на магазин в мол, като не предлага книги, а безплатно ползване на компютърни и технологични курсове и виртуални услуги. През летните месеци, по плажовете на Каталония, Испания, и на Португалия, пък има библиотеки, които обслужват летовниците²⁷. Друг интересен пример в тази насока дава Емил Демирев в статията си „Технологии vs. библиотекарите“ със създаването на съвременно библиотечно и технологично изобретение – UJI Online Robot в университета Цукуба в Япония. Роботът позволява да се четат библиотечни документи, без да се напуска дома, като се управлява през интернет. След получаване на заявка се свързва с електронния каталог на библиотеката и отива на мястото на документа във фонда. С помощта на механична ръка и дигитална камера читателят може да прелиства и чете книга.

В началото на XXI век библиотеките от цял свят създават различни служби и сдружения, ангажирани с онлайн информационно обслужване – Collaborative Digital Reference Service, 24-7 Reference Project, Virtual Reference Desk, Ask Us. В световното библиотечно пространство са известни над 40 индикатори за оценяване на дейността на библиотеките. Международният стандарт ISO 11620:1998 Information and documentation – Library performance indicators „Индикатори за оценка на библиотечните дейности“ (Digital reference service in the new millennium. Planning, management and evaluation. New York, 2000, 246 p.; Management, marketing and promotion of library services based on statistics, analyses and evaluation. München, IFLA, 2006.)²⁸.

Важен компонент на гъвкавото управление е гъвкавата заетост, пренасочване на работна сила²⁹. Презумпцията, че повечето библиотечни служители са били подготвяни за определен тип работа, която би трябвало да упражняват цял живот, вече не е актуална. Повечето от тях трябва да очакват многократно промяна на работното си място, както и да се преквалифицират по няколко пъти. Гъвкавото управление предполага, че служителите са взаимнозаменяеми части в механизма на управление и могат да бъдат заменени по всяко време. Това предполага библиотекарите да имат готовност за промяна на методите на работа в съответствие с новите ситуации. С други думи, няма и гаранции за постоянна заетост при пълен щат, дори и когато става дума за бюджет. Тенденциите към временна заетост и непълно работно време се налагат в почти всички сфери на управлението и икономиката. В някои страни двама или повече човека споделят едно работно място. Това дава възможност да се назначат на работа професионалисти с опит, които не са в състояние да работят на цял работен ден. Тъй като изискванията към библиотеките стават все по-разнообразни, библиотечният персонал трябва да притежава редица специфични умения, описани в длъжностната характеристика. Акцентираща се върху изпреварващо обучение за създаване на работна сила според нуждите на пазара на труда³⁰.

С цел равнопоставено участие на България в европейското образователно пространство са въведените модели от страните от ЕС в областта на висшето образование, като Болонската

²⁶ CAF. Системи и инструменти за управление на качеството. // Информационна страница по качеството. 2008. < <http://www.quality.government.bg/page.php?c=14>; 25.05.2012>

²⁷ Насоки на ИФЛА за обществената библиотека. София: ББИА, 2011, с. 44-45.

²⁸ Илиева, Стефка. Мястото на обществената библиотека в отвореното информационно общество. Критерии за оценка на библиотеката. // Съвременната библиотека – център за информация и знание : Доклади от XX Национална конференция на ББИА София, 9-10 юни 2010 г. София : ББИА, 2010, с. 7-10.

²⁹ Вж. Фигура. 2. Мярка 3 от изпълнение на Национална цел 1.

³⁰ Вж. Фигура. 2. Мярка 4 от изпълнение на Национална цел 1.

декларация от 1999 г., Дъблинските дескриптори, Копенхагенската декларация от 2002 г., Срещата на министрите на образованието в Берлин 2003 г. Националната библиотека е сред основните съорганизатори с катедра БИН в СУ и ББИА на международната проява в нашата страна – GLOBENET, в рамките на която се организират работни форуми и семинари, свързани с обогатяването на знанията и уменията на българските библиотечни специалисти³¹.

Днес, в обявите за работа на информационни специалисти може да срещнем категории длъжности като³²:

- Библиотекар – електронна справочно-библиографска служба (Reference electronic Resources Librarian);
- Библиотекар – специалист по комплектуване на електронни ресурси (Electronic Resources Acquisitions Librarian);
- Ръководител на група за електронни ресурси (electronic Resources Team Leader);
- Специалист по метаданни (Metadata specialist);
- Специалист по периодика и електронни ресурси (Serials and Electronic Resources Specialist);
- Ръководител на електронна библиотека (Digital Library Program Manager).

Тези нови понятия в библиотечния трудов пазар са продиктувани от това, че днес уменията на персонала се отнасят до технологиите, обслужването на ползвателите и междуличностните отношения. Едни от основните качества, които се изискват са: познания за ИКТ и за промените в тях; въображение; нови идеи; способност да се разбират нуждите на потребителите и да общуват с тях; познаване на материалите, които съставят библиотечните колекции – електронни и традиционни; идентифициране на промените и гъвкавост при прилагането им в практиката; лидерство и умения за работа в екип; ноу-хау.

При така посочените движещи сили в българските обществени библиотеки са възможни три стратегии за организационна трансформация – управление чрез тотално качество (TQM – Total Quality Management), намаляване на обема (downsizing) и реинженеринг (reengineering). Общото между тези стратегии е, че те се използват от много организации в процеса на постигане на конкурентно предимство, както и при промяна на културата, мисията и външните връзки, в различни сфери на индустрията³³.

Стратегията е рамка, описваща пътищата за постигане на поставените дългосрочни цели и изборът на една от тях от библиотеките се прави след отчитане влиянията на външната и вътрешната среда за тяхната организационна ефективност.

1. Стратегия **управление чрез тотално качество (TQM)** се основава на стремежа към съвършено качество с „нулеви дефекти“. Една от много дефиниции за качеството е дадена от Кросби (1979), базирана на метода производство – „качеството означава приспособяване към изискванията на стандарта“. Разработени си различни подходи за TQM в бизнес организациите. Един от подходите, подходящ за библиотечния мениджмънт в момента е т.нар. „Р-подход“ или процесен подход на Масааки Имаи³⁴. Основава се на предположението, че 90% от проблемите се дължат на средата, в която работи персонала и управлението трябва непрекъснато да

³¹ Димчев, Ал. Политики при подготовката и развитието на библиотечно-информационни специалисти в Република България. Библиотечната професия през XXI век – промени и предизвикателства : Доклади : XVIII национална конференция на ББИА, 19-20 юни 2008 г., с. 29-48.

³² Демирев, Емил. Технологии vs. библиотекар. // Библиотечната професия през XXI век – промени и предизвикателства : Доклади : XVIII национална конференция на ББИА, 19-20 юни 2008 г., с. 85-87.

³³ Щуб, А., Дж. Бард, Шл. Глоберсон. Управление на проекти, т. 1. Бургас, Делфин прес, 1994, с. 400.

³⁴ Imai, M. Managing the New product process, Harvard Business Review, 1986, p. 17

мотивираща екипа да полага усилия за подобряване на процесите, което ще доведе до успешни резултати.

Така например, в Сингапур се въвежда концепция за „лайф стайл“ библиотеки, като включва кафенета, места за слушане на музика и виртуална общност за учащите се³⁵. Прилагането на такъв тип свежест в атмосферата на библиотеката изисква съвсем нова фирмена култура, която трябва да бъде осъзната от персонала като необходимост при организационна трансформация на предлаганите от тях услуги.

2. Стратегия **свиване** (downsizing) се прилага при намаляване на персонала, реструктуриране, балансиране, преразпределение, компресиране и т.н. Намаляването на обема е ограничаване на някои дейности за постигане на определени резултати; обикновено води до намаляване на персонала; фокусира върху по-високи нива на ефективност на организацията; променя работния процес³⁶.

Въпреки че тази стратегия се използва активно за постигане на конкурентни предимства, смятам, че тя не е подходяща за прилагане при организационни трансформации в библиотеките. Използването ѝ би увеличило бюрокрацията и разходите, а свиването ще се отрази негативно върху организационната култура – лоялност към библиотеката, междуличностни отношения, индивидуални резултати, мотивация, доверие към ръководството. При положение, че се избере тази стратегия на промяна в библиотеките, ръководството трябва да намали стреса чрез прилагане на поддържащи интервенции, като обучение, адекватна информационна политика и комуникация³⁷.

3. Стратегия **реинженеринг** (reengineering) се свързва с прилагане на ИКТ в организациите за постигане на конкурентоспособност, но не под формата на автоматизация (каквото се прави в библиотеките), а чрез преосмисляне на процесите. Фокусира се върху продуктивността, т.е. кои дейности могат да се извършват паралелно и кои последователно.

Реинженерингът се свързва с прилагането на ИКТ за преоформяне на бавни процеси. Отнесено към библиотечната дейност такъв пример е процесът конверсия за преобразуване на традиционните информационни потоци в дигитална форма. Технологиите са: ретроконверсия – преобразуване на традиционни каталози в онлайн каталози. Те се изпълняват, съобразявайки се с универсални стандарти за идентификация на елементите в базата данни, които подобряват възможностите съдържанието да бъде променяно, споделяно, търсено и разпространявано. По отношение на съдържателната структура се прилагат Dublin Core (DC), MARC 21, MAB (Maschinelles Austauschformat für Bibliotheken или Automated Library Exchange Format); Text Encoding Initiative (TEI) и Electronic Archive Description (EAD); Learning Object Metadata (LOM). По отношение на форматите за текст и медия се използват: TIFF, GIF, JPEG, PDF формат; текст в SGML (Standard Generalized Markup Language); TML или XML – Extensible Markup Language формат; EAD Document Type Definition (DTD). Важни са и стандартите за обмен на съдържанието (data interchange), като Z39.50; SQL (ANSI стандарт за достъп и мениджмънт на бази данни); HTTP; Dienst – на Cornell University; на Open Archive Initiative³⁸.

³⁵ Насоки на ИФЛА за обществената библиотека. София: ББИА, 2011, с. 61.

³⁶ Peterson, Cameron. Enhancing organizational performance. NY, 1998, p. 66.

³⁷ Хаджиев, Кристиан. *Стратегии за организационна промяна в бизнеса : динамики на модела за организационно съвършенство*. // Научен електронен архив на НБУ, София, 2010, с. 16.
< <http://eprints.nbu.bg/618/> ; 16.05.2012 >

³⁸ Павлова, Иванка. *Дигитални библиотеки и достъп до информационните ресурси : Защита на дигиталните колекции*. София : За буквите – О писменехъ, 2007.

В случай на реинженеринг радикалната промяна създава дискомфорт и негативни нагласи на персонала. Имайки предвид посочения по-горе пример, много важен фактор е разпознаване на проблема, който се изразява в наличието/липсата на общ поглед върху ситуацията на ръководните кадри/съответните мениджъри и експерти в библиотечната сфера и в институциите, свързани с прилагането на ИКТ за преоформяне на библиотечната дейност; ориентиране в проблематиката от национален мащаб и познаване на световните тенденции. Също така се взема под внимание, доколко библиотеката разполага с необходим ресурс, като: подготвен персонал, техника и технология, респективно възможностите за подготовка и набавяне.

И накрая, не може да се предприемат организационни трансформации в библиотеките, без диагностициране на това какво не съответства. Периодично се задават следните въпроси:

- Как новите библиотечни услугите се възприемат от потребителите?
- Удовлетворяват ли се напълно изискванията на потребителите, т.е. налице ли е стремеж към „нулеви дефекти“?
- Финансовият растеж отговаря ли на очакванията?
- Правят ли се непрекъснати подобрения на услугите?
- Наблюдават ли се по-високи нива на новаторство?
- Подобрява ли се производителността на библиотечния персонал?
- Инициират ли се подобрения в работния процес?
- Чувстват ли се служителите съпричастни към стратегическите библиотечни цели?

В обобщен вид изводите, сведени до организационни трансформации на българските обществени библиотеки могат да бъдат сведени до няколко основни насоки:

- Динамичните икономически, технологични, социални и демографски промени във външната среда формират процеса на адаптация на библиотеките.
- Трансформирането на библиотеките в отворени системи, които да поддържат адекватен баланс със средата.
- Интегрирането на стратегиите за организационна промяна е необходимо условие за постигане на организационно съвършенство.
- Идентифицирането на културни лостове и социални механизми е основно предизвикателство пред съвременния библиотечен мениджмънт.
- Организационната оценка е “моментна снимка” на ефективността на библиотечната система.

Да се реализира максималният потенциал на човешкия фактор е основно предизвикателство в управлението през новото хилядолетие. Още през 1994 г. ЕС прие план за изграждане на информационно общество, основано на знанието. Лисабонската среща от март 2000 г. затвърждава тази идея, като поставя стратегическа цел до 2010 г. да се изгради конкурентно общество, основаващо се на знанието. През 2005 г. ООН обявява десетилетието 2005–2014 за декада за „Образование за устойчиво развитие”, базирано на четири принципа: екологична устойчивост, икономическа устойчивост, социална устойчивост за повишаване стандарта на живот, културна устойчивост. Тенденциите за по-ефективно използване на ресурсите, за нови продукти/услуги, квалификацията на кадрите и развитие на инфраструктурата диктуват днешните правила за икономически растеж, заложили и в стратегия „Европа 2020” на ЕС.

Съвременните български библиотеки не са в страни от настъпващите промени и от глобалното навлизане на информационно-комуникационните технологии. Те функционират в тези реалности, като развиват способността да управляват трансформационни процеси едновременно с новаторски проекти. Учат се да създават работен климат, който засилва

чувството за значимост и индивидуалност. Преодоляването на страха от новото от всички участници в тези организационни трансформации ще промени изцяло библиотечната визия; ще затвърди важната ѝ роля за развитието на общество на знанието; ще се превърне в арена на съвременните предизвикателства, където човешкият индивид според своето поведение, мисли и емоции, сам ще избере за какво да се бори – за съвършенство, за професионализъм или просто за оцеляване.

Използвана литература

1. Библиотечната професия през XXI век – промени и предизвикателства : Доклади : XVIII национална конференция на ББИА, 19-20 юни 2008 г. / Анета Дончева и др. – Велико Търново : ББИА, 2009.
2. Ганчев, Петко. България: интеграция, трансформация, модернизация. София: РИК „Славяни” ООД, 2007.
3. Демирев, Емил. Технологии vs. библиотекари. // Библиотечната професия през XXI век – промени и предизвикателства : Доклади : XVIII национална конференция на ББИА, 19-20 юни 2008 г., с. 85-87.
4. Димчев, Ал. Политики при подготовката и развитието на библиотечно-информационни специалисти в Република България. // Библиотечната професия през XXI век – промени и предизвикателства : Доклади : XVIII национална конференция на ББИА, 19-20 юни 2008 г., с. 29-48.
5. Европа 2020. Европейска комисия, 2012.
<http://ec.europa.eu/europe2020/index_bg.htm ; 02.05.2012 >
6. Илиева, Стефка. Мястото на обществената библиотека в отвореното информационно общество. Критерии за оценка на библиотеката. // Съвременната библиотека – център за информация и знание : Доклади от XX Национална конференция на ББИА София, 9-10 юни 2010 г. София : ББИА, 2010, с. 7-10.
7. Насоки на ИФЛА за обществената библиотека. София: ББИА, 2011.
8. Павлов, Павел. Алтернативи за институционална трансформация на държавното управление. Варна: ВСУ „Черноризец Храбър”, 2007.
9. Павлова, Иванка. Дигитални библиотеки и достъп до информационните ресурси : Защита на дигиталните колекции. София : За буквите – О писменехъ, 2007.
10. Петева, Ирена. Информираният гражданин : Прозрачност и сигурност на информацията. София : За буквите – О писменехъ, 2008.
11. Препоръка на Съвета относно Националната програма за реформи на България от 2011 г. и за представяне на становище на Съвета относно актуализираната Конвергентна програма на България за периода 2011-2014 г. Брюксел, 7.6.2011, 9 с.
< http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/recommendations_2011/csr_bulgaria_bg.pdf ; 23.05.2012 >
12. Република България. Национална програма за реформи (2011-2015 г.) : В изпълнение на стратегия „Европа 2020”. // Европейска комисия. Европа 2020, 13 април 2011. София, 99 с.
<http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/nrp/nrp_bulgaria_bg.pdf ; 02.05.2012 >

13. Съвременната библиотека – център за информация и знание : Доклади от XX Национална конференция на ББИА София, 9-10 юни 2010 г. София : ББИА, 2010.
14. Съобщение на комисията Европа 2020: Стратегия за интелигентен, устойчив и приобщаващ растеж. Брюксел, 3 март 2010, 40 с.
<<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:2020:FIN:BG:PDF>; 21.5.2012>
15. Хаджиев, Кристиан. *Стратегии за организационна промяна в бизнеса : динамики на модела за организационно съвършенство*. // Научен електронен архив на НБУ, София, 2010.
< <http://eprints.nbu.bg/618/>; 16.05.2012 >
16. Хаджиев, Кристиан. Трансформационен модел за организационно развитие. // *Икономическа мисъл*, 2005, L (5), pp. 37-52. < <http://eprints.nbu.bg/615/> ; 25.05.2012 >
17. Харизанова, Оля. Информационно и комуникационно развитие на библиотеките: Система от индикатори. София: УИ „Св. Кл. Охридски”, 2010.
18. Цели по „Европа 2020”, Април 2011. < http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/targets_bg.pdf; 12.05.2012 >
19. Щуб, А., Дж. Бард, Шл. Глоберсон. Управление на проекти: т. 1. Бургас, Делфин прес, 1994.
20. САФ. Системи и инструменти за управление на качеството. // Информационна страница по качеството. 2008. < <http://www.quality.government.bg/page.php?c=14>; 25.05.2012>
21. Council Recommendation on the National Reform Programme 2011 of Germany and delivering a Council opinion on the updated Stability Programme of Germany, 2011-2014. Brussels, 7.6.2011, 7 p.
<<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2011:212:0009:0012:EN:PDF>;
23.05.2012>
22. Council Recommendation on the National Reform Programme 2011 of Italy and delivering a Council opinion on the updated Stability Programme of Italy, 2011-2014. Brussels, 7.6.2011, 7 p.
< http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/recommendations_2011/csr_italy_en.pdf; 23.05.2012>
23. Council Recommendation on the National Reform Programme 2011 of Romania and delivering a Council opinion on the updated Convergence Programme of Romania 2011-2014. Brussels, 7.6.2011, 5 p.
< http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/recommendations_2011/csr_romania_en.pdf; 23.05.2012>
24. Crosby, P. Quality without tears. New York: McGraw-Hill, 1979.
25. Grosse, R.D. Kujawa. International business. IRWIN, Homewood, Illinois, 1988.
26. Imai, M. Managing the New product process, Harvard Business Review, 1986, p. 17
27. Integrating Stakeholders: A Strategy continuum.// *Growing Edge Partners*, LLC, 2005.
<<http://www.growingedgepartners.com/downloads/GEP-StakeholderStrategy.pdf>; 25.05.2012>
28. Peterson, Cameron. Enhancing organizational performance. NY, 1998, p. 66.
29. Rhodes, R. A. W. Understanding Governance. Policy. Networks, Governance Reflexivity and Accountability, Buckingham, Open University Press, 1997.
30. Wagner, B. Kulturelle Globalisierung. Von Goethes “Weltliteratur” zu den weltweiten teletubbies, in: Aus Politik und Zeitgeschichte. Beilage zur Wochenzeitung “Das Parlament”, 22 Maerz 2002.