



ИНТЕЛЕКТУАЛЕН КАПИТАЛ В БИБЛИОТЕКИТЕ. ПРОЕКТ МЕНИДЖМЪНТ НА ИНТЕЛЕКТУАЛНИТЕ РЕСУРСИ

Румелина Василева

Управлението на проекти заема ключово място в съвременния ефективен мениджмънт. Библиотеките играят активна роля в създаването и развитието на културно-информационна среда и в тази връзка от голямо значение е вписването им в съответното социокултурно пространство.

В последно време библиотеките стават неотменна част на социума, уникални социални институти с характеристики на търсени, стабилни, общодостъпни, безплатни информационни центрове. Влиянието, което оказват върху хората, върху представите им за живота, за общественото им съзнание и самосъзнанието, върху културата и информационните им потребности, определя функциите им за разпространение на знания и информация.

Непрекъснато се появяват нови форми и направления на библиотечната работа, целящи задоволяването на неимоверно повишаващите се потребителски нужди на интелектуализиращото се с бързи темпове българско общество.

В последното десетилетие се задвижват, макар и бавно, тенденциите около интегрирането на информационните ресурси на библиотеките, което е белег за повишаването на тяхната значимост в социокултурното ни пространство. Уникалността на ролята на библиотеките в обществото и усложняващите се информационно-библиотечни дейности предопределят и нови подходи към тяхното управление.

Едно от важните направления, повишаващи ефективността на съвременния библиотечен мениджмънт, е *управлението на проекти*, в чиято основа се крие системният подход към формулиране и осъществяване на управлението на промените в системата, включващ факторите време, разходи, резултатност и качество, като трябва да се отчете и силното влияние на човешкия фактор върху първите четири. Управлението на проекти открива широки възможности за библиотеките да участват в процеса на формиране на адекватна социокултурна среда.

Съвременните информационни и комуникационни технологии позволяват библиотеките не само да предоставят достъп до информационни ресурси, но и да осъществяват нови функции – да създават сами нови *e*-колекции, да работят със системата на *e*-доставка на документи, да създават – каталози и бази данни, да създават у потребителите информационна култура за релевантно използване на информационните ресурси, оперативно търсене и ефективно използване на информацията във всяка област.

Информацията, създавана в библиотеките, се превръща в стратегически ресурс за обществото. Това от своя страна променя и социалната ѝ функция чрез предоставяне на достъпни и качествени социални услуги за информиране, образование и развлечение.

В това отношение задачата за изграждане на информационна култура на обществото в съответния ареал превръща библиотеката в главен посредник между информационните ресурси и потребителите, което и разширява библиотечното обслужване, особено с предлагането на отдалечен достъп до информация от бази данни.

В областта на образованието библиотеките изпълняват *социалната си функция* като част от системата на продължаващото обучение през целия живот. *Образователната ѝ функция* вече изисква тя да бъде лицензирана, за да може да предоставя възможности за обучение, за преквалификация на всички категории потребители. Успехът на социалната и образователната функция на една библиотека все повече зависят от сътрудничеството и използването на потенциала на институциите от социалната сфера и същевременно – от създаването на собствени *e*-ресурси и комуникационни мрежи.

Културно-просветната функция на библиотеките също увеличава своята роля в условията на информационно общество. По линия на глобализацията и европеизацията на българското общество

все по-навременно става грижата за популяризиране на националната идентичност. Създаването на собствени е-културни, исторически и краеведски бази данни позволява на библиотеките да разработват и осъществяват собствени или кооперирани културни проекти, да извършват издателска дейност, да провеждат научноизследователски проучвания, да участват в проекти на различни научни и творчески сдружения.

Най-общо казано *проектът е целенасочена промяна на материалната и духовна система*. В библиотечен смисъл *проектът е съвкупност от действия за постигане на определена ясно структурирана цел*. Според системния подход проектът е процес на преход от изходно състояние в краен резултат при определени механизми и поредица от ограничения. *Проектът има замисъл (проблем), средства за осъществяване (решения на проблема) и получени в процеса резултати*. Характерните черти на проекта са:

- *Ориентация* към постигане на определени цели, конкретни резултати, включваща последователни взаимосвързани действия, предприемани в определен период от време и насочени към конкретен резултат
- *Неповторимост и уникалност*
- *В пряка връзка* със съществуващите промени;
- *Координираност* на изпълнението на множество взаимосвързани действия
- *Ограниченост* във времето (с планирано начало и край)
- *Резултатност* и ефективност, включително *социална значимост*.

В библиотечен аспект проектът има за цел ефективно използване на информационно-библиотечни технологии и налични библиотечни ресурси. За модерната библиотека това е средство за *управление, планиране и определяне на основните направления в използването на ресурсите*.

Стремителният ръст на обема от информация и развитието на информационните технологии значително влияят върху начините на получаване на достъп до информация, което се отразява естествено на библиотеките и на услугите им. Проблемът за създаване и коопериране на информационни ресурси е най-важният в момента за всички български библиотеки. Новите технологии, автоматизирането на процесите и довеждат до появата на информационните проекти. Съдържанието на *информационния проект* има различни аспекти:

- Безпрепятствен достъп до нужната информация
- Свободен достъп до информацията

- Формиране на единно социално-културно пространство
- Интеграция на библиотеките
- Информационни технологии
- Ресурси и др.

Чрез този тип проекти се автоматизират всички технологични процеси в библиотеката, включително и компютърната обработка на книгите, създаване на електронен каталог, придобиване на нови бази данни, организиране на достъп до информационни ресурси чрез интернет, които засилват информационната функция на библиотеката. Информационните проекти осигуряват превръщането на библиотеките в центрове на информационно осигуряване на населението и общинските органи на местно самоуправление.

За постигането на стратегическите цели всяка институция управлява добре освен своите физически и финансови капитали, и интелектуалните си капитали. Те са онзи “натрупан чрез събиране и ефективна организация запас от икономически блага под формата на интелектуални преимущества, които могат да се превърнат в пари и стока”¹. *Интелектуалният капитал* е много повече от представата ни за чист интелект. Той участва в създаването на стойност заедно с другите ресурси в стопанския и в търговския оборот като важен инвестиционен ресурс и като фактор на производството (независимо дали говорим за стопанска или за нестопанска организация). Колективното знание, уменията и поведението на отделните членове на екипа в институцията могат да бъдат оценявани като “капиталови активи”, но само при условие, че те поддържат пряко стратегическата цел на институцията и от това може да се реализира печалба. Интелектуалният капитал притежава уникалната способност да прибавя стойност към себе си и да създава богатство или поне предпоставки за това. Неговото използване също се основава на пазарни отношения и зависи от същите фактори като време, риск, ликвидност и покупателност. Интелектуалният капитал в непроизводствената сфера може да бъде определен като *непаричен и нематериален ресурс*, участващ в създаването на ценността на продуктите/услугите. Той фактически определя характера на *организационното обновяване*, стоящо в основата на конкурентните преимущества на непроизводствените институции. Конкурентните предимства създават доход (във всички негови измерения) там, където се управлява интелектуалният капитал. Преди обаче да се управлява, институцията трябва да познава своя т. нар. “*ресурсен интелектуален портфейл*” – организационни

ресурси, човешки (вкл. отношенчески) ресурси и потребителски ресурси. Колкото по-уникален е един ресурс, толкова повече може да се извлече от неговата уникалност. Създаването на стойност е не просто използване на ресурси, а трансформиране на форми – преливане на едни интелектуални ресурси в други. Именно правилната трансформация осигурява способността за ефективно управление, което представлява процес на формиране, използване и трансформиране на ресурсите на интелектуалния капитал с цел увеличаване на ценността (на функцията, услугата, продукта, качеството, надеждността, потребителския интерес и рентабилността), създавана от институцията (независимо дали говорим за културни институти като библиотеки, музеи, архиви, или за издателства, периодични списания и т. н.). Смисълът на управлението на интелектуалния капитал е в потенциала на разпознаване на *новите възможности* и трансформации на знанията като *активи*, компетенции за устойчиво конкурентно предимство. Интелектуалният капитал е разбиране, възгледи, стратегия и технологии, натрупан опит и в крайна сметка – знание, с което разполага институцията и което може да бъде превърнато в материални активи. За него финансистите говорят като за разлика между “счетоводната стойност на активите” и “пазарната стойност” на компанията/институцията.

Най-общо казано, без да се познава интелектуалният капитал на институцията, не е възможно да се правят проекти. Всеки проект включва подробно дефинирани дейности с определена продължителност – планирани, координирани, изпълнявани и контролирани за създаване на уникален продукт или услуга. Всички проекти се създават и изпълняват от хора и разполагат с ограничени ресурси. В този смисъл ключовият ресурс на всеки проект е човешкият. Той е и най-труден за управление.

Проектите, свързани с дигитализацията и електронната информация, са изключително сложен процес поради факта, че включват прилагане на знания, умения, инструменти и техники във всички дейности в тях, за да се покрият и надхвърлят нуждите и очакванията от такива проекти. Те изискват точен баланс между обхват, време, разходи, качество, нужди и очаквания от проекта. Изискват и координирани усилия на различни специалисти както от страна на изпълнителя, така и на възложителя под ръководството на ръководителя на проекта.

Управлението на човешките ресурси включва подбор на участниците във всяка фаза и създаване на екип; адекватно разпределение на задачите и

отговорностите според квалификацията, интересите и желанията на всеки член на екипа; вътрешна и външна координация и комуникация.

Създаването на *ефективен екип* е много трудна работа. Обединяването на индивидуални способности и знания в група, в която личните цели съответстват на груповите най-напред изисква да се минимизира индивидуалната (личностната) и организационната несигурност. Ясното дефиниране на целите, организационната структура, процедурите, правилата, правата, отговорностите и задълженията определят успеха на проекта. Задачата на задачите на ръководителя на проекта е да мотивира към развитие поотделно всеки член на екипа и да споява всички в едно цяло. Проектът зависи и от избраната *методология*. Тя може да бъде *последователна, постъпателна* (не се преминава към следваща фаза, преди да бъде приключена работата по предходната); *нарастваща* (първоначално се определят нуждите на потребителя и изискванията към организацията на създаваната система и отделните модули се изпълняват с надграждане) и *еволюционна*. Традиционните методологии са ориентирани повече към процеса (*process-oriented*). Методологията може да бъде *ускорена* – с бързо и икономично циклично, а не последователно изпълнение и с активно участие на потребителите. Тя може да бъде и *екстремна (адаптивна, people-oriented)* и тогава важни параметри са регулярната комуникация с потребителите, тестването на създаваните продукти, създаването на различни версии, работата в малки миниекипи. Всяка методология има своите преимущества – съкращаване на припокривани дейности в отделните фази на жизнения цикъл на системата; висока квалификация, специализация, разнообразяване на дейностите за всеки участник в проекта, използване на автоматизирани системи за част от дейностите, познаване на функциите на предметната област на проекта за равностойна комуникация. При управлението на човешките ресурси е важно да се отчитат такива фактори като динамиката на проекта – честите промени на изискванията биха довели до рискови промени в “интерпретацията” на уменията на хората; процесът изисква “взаимнозаменяеми елементи”/ хора; либералността и пълното съгласие за участие в проекта на всички членове на екипа и произтичащите от това спойка, лоялност, желание за споделяне. Механично сформирани екипи от различни, често външни специалисти, може да доведе до т. нар. “*виртуален екип*” или “*ad hoc team*”, който си има и своите недостатъци. Изграждането на

доверие във времето все пак е критичен елемент за успеха на всеки проект.

При осъществяването на дигитални проекти² съществува още една характерна отлика. При тях освен бизнес контекст, има и технически аспект. В такъв случай ролята на ръководителя на проекта се “измества” от ръководството на техническите детайли към управление на качеството и комуникацията с хората така, че те да взимат креативни решения. За него ключовите задачи са риск мениджмънтът, изборът на стратегия, общата рамка – архитектурата (а не детайлите), бизнес оценката. При нетрадиционните проекти често детайлите са като “черна кутия” за ръководителя и за него е жизнено важно да работи не с изпълнители/наемни работници, а преди всичко с експерти, готови да понесат напълно отговорността за техническата страна на проекта и то в условия на пълно взаимно доверие. Тук е важната пресечна точка между управлението и екипа. Особеностите са в това, че отговорностите на екипа и на ръководителя често преливат едни в други, на много високо ниво са и всички са натоварени с управленски задачи. Всички трябва да са обучени във философията и методологията на проекта; да се стремят към либералност и свобода на избор на идеи и решения, и към комфорт; да разширяват много бързо “*ad hoc*” професионалните си умения.

Превръщането на *интелектуалните активи* на работниците и служителите във *високопроизводителни сили*, с нова конкурентна сила и стойност се моделира от новия *обект на управление – знанията*. Управлението на информацията е отколешен приоритет на библиотеките. Новият е – управлението на знанията.

Управлението на знанието включва теоретична методология на управление, технологични нововъведения за организационно управление на иновациите. Теорията обогатява изследователските области в библиотечната наука и научната информация. Технологичните иновации за управление на мрежови системи в еволюцията от конвенционални към цифрови библиотеки са от голяма помощ при управлението на знанията. *Организационното управление* на иновациите създава набор от ефективни системи за управление чрез оптимизиране на функционални отдели и процедури за работа в библиотеките.

В тези системи първо се изискват *лидери*, които да носят отговорност, да управляват и да коорди-

нират всички дейности, свързани с управлението на знания. На второ място се изисква осигуряване на *специални знания* у водещите групи в библиотеката при изпълнението на задачите, свързани с дейностите по управлението на знания. Съществува необходимост и от електронни ресурси, създавани от нарочни екипи от различни типове специалисти, които да поемат отговорността за оценката, доставката и изграждането им и да координират дейностите в тясно сътрудничество със съответните служби в такива области като нормативна уредба, обществени поръчки, организиране на електронни информационни ресурси, предоставяне на услуги на трети страни и т. н.

От самото начало са необходими сериозни изследвания, които да идентифицират как се разбира и възприема *управлението на знанието* от библиотеките и професионалистите в тях, насочени към:

- установяване на степента на осъзнаване на понятието;
- идентифициране на институционалните разбирания за управление на знанието;
- идентифициране на персоналните възприятия за управление на знанието, както и неговата връзка с управлението на информацията;
- определяне на ключовите умения, които се смята, че трябва да се изискват за управлението на знания³.

Съвременните системи за *повишаване на квалификацията* се ориентират към новите знания и към преоценката на ценностите спрямо стратегическата политика на всяка библиотека. Най-работещи форми са *специализираните курсове и семинари* с практическа насоченост към точните нужди от обучение. В библиотечната практика съществуват проблеми, чието решаване не е във възможностите на една библиотека. Традиционно в такива случаи се говори за обединение и коопериране с други институции от страната и зад граница, за провеждане на съвместни *научнопрактически конференции, съвещания, кръгли маси, семинари*. Но такива обединения изискват на първо място единни възгледи, концепции за решаването на проблемите, за съвместна дейност и адекватна, съпоставима подготовка на участниците.

Професионалните асоциации имат възможност да организират различни обучителни курсове и семинари на своите конференции. Подобна форма на групово обучение обединява в едно теоретични и практики за намиране на общ език и прецизира целите.

В целия свят активният *специализиран печат* формира професионалното съзнание на специалистите. Разнообразието на идеи привлича. Обменът на идеи е конструктивен. Равноправните контакти обогатяват, инициират предложения за решения.

Мултимедията навлиза с бързи стъпки в образованието и също толкова безапелационно изисква нов тип учебна среда. Но употребата ѝ е много ограничена без съдържание. Обикновено обучението е процес на устна комуникация, т. к. все още сме “мултисензорни” същества. Мултимедията комбинира сетивата за образ, звук и допир и така увеличава на степен възможностите на обучението. Тя осигурява активно обучение, студентът става интензивен участник в обучението и в извличането на информация, а не е просто един “ням” (и не много заинтересован) свидетел. Мултимедията мотивира за живот и научаване.

Ето защо ролята на читалните зали (медиацентрите) в библиотеките, предоставящи нови технологии за подобряване на информационното обслужване на студенти, преподаватели и самообразоващи се, е и да използват нови методики за инструктаж, както и да подобряват достъпа до всички форми на информация. Библиотеките трябва да предоставят *мултимедийно обучение чрез инструкции, лекции, виртуални класни стаи*, съответно и при наличието на адекватно оборудване и достъп чрез интранет и интернет. Използването на тези ресурси в мрежа значително подобрява възможностите за обучение, т.к. осигурява връзка с научните изследвания и материали от цял свят.

Уеб базираните образователни пакети, придружени с инструкции и обучение за работа на обучаемия, както и различни инструменти за създаване на учебни единици с безпроблемно интегриране на текст, графика, аудио- и видео файлове, дискуссионни групи и чатове, онлайн тестове, имат място в библиотечните сайтове при различни схеми за достъп. Тази политика може да бъде финансирана както от образователните институции – катедри, факултети, университети, така и от съвместни проекти с участието на библиотеката. Включването на различни печатни и електронни ресурси в студентския живот като литературна критика, демографска, културна и социална информация от външни уебсайтове, литературни текстове, биографични данни на автори, откъси от видео- и аудиокасети, клипове на пиеси или филми, които могат да бъдат адаптирани от изучавани текстове; обучението как

да се търси в интернет, как да се оценяват съответните интернет страници и как те да останат на собствено разположение, несъмнено повишава качеството на знания не само на студентите, но и на преподавателите и на всички потребители като цяло.

Развиването на учебни общности, на обмена на информация между студентите от различните нива с помощта на библиотекари определено допринася за студентската изследователска дейност, за библиографската култура при търсенето на монографии, периодика, различни видове документи и аудиовизуални колекции в библиотеките и на други места. Така потребителите получават не само *информационна*, но и *информатична грамотност и компетентност*. Още повече че такива учебни общности – на принципа на взаимоучителната методика – позволяват на по-високо квалифицираните студенти да експериментират с нови технологии на преподаване и да придобиват необходимите умения за обучаване на утрешни специалисти. Активното насърчаване на потребителите да си взаимодействат с библиотекарите чрез обучения, консултации, дискусии и електронна поща е в интерес на всички страни, участващи в образователния процес.

Всичко това в немалка степен изисква и адекватен мениджмънт в областта на *инфраструктурата и технологичните ресурси*. А при съществуващата тенденция на застой и намаляване на бюджетите единствената алтернатива е оперативната ефективност. Признаци на високото качество на обслужване в библиотеките са добрата организация и надеждните структури на достъп до широк обхват потребители. Асортиментът на информационни ресурси в тях и сега е много голям и разнообразен – печатни публикации, електронни версии, мултимедийни продукти. Новата-старата главна задача на библиотеките става *архивирането и съхраняването* на новите форми на информация. Конкуренти в това отношение са *интернет-порталите*, предлагащи добре организиран достъп до разнообразна информация. Макар че понятието портал се възприема доста нашироко и нееднозначно към момента поради желанието да се придава пълнота, видимост и значимост и на сравнително малки продукти. Но и в големите портали, от ранга на *Google, Yahoo, Search, Live, All The Web, Alta Vista*, както и *Directory.bg, Area Portal.bg, Yes.bg, Start.bg, Data.bg, Hit. bg* и много, много други, търсенето на сериозни публикации по определена тема е доста осакатено и непълно. Въпреки че от своя

страна те са много полезни в навигацията за откриване на подходящия сървър, предлагащ необходимата информация.

“Притежаването” на високонаучни и световноизвестни бази данни и платформи в повечето случаи е непостижимо за библиотеките, а и влиза в сериозно противоречие с основната им функция да съхраняват “во веки веков” информацията в свои фондове. Защото има сериозна разлика между предаване на цифрови данни в *пространството* и предаване на данни във *времето*. Библиотеките не притежават *продукта*, а само *достъп* до него. Това превръща библиотеката и учените в заложенници на комерсиалния доставчик, а знанието – в стока, която може и да бъде “извадена от пазара”, ако не носи печалба. От друга страна, програмното осигуряване е доста непостоянна и преходна величина и проблемът със съвместимостта на произведените продукти – документи и програми – с последващите, непрекъснато обновяеми инсталационни схеми, е доста осезаем. Напоследък се усеща и много сериозен инвестиционен натиск върху инфраструктурата за обработка на данни в обучението и в научните изследвания, и в областта на публикациите, където в някои случаи дори можем да говорим и за форми на принуда от страна на някои фирми – търговци на знания. Накратко, информационното неравенство е реалност и си е чиста заплаха, срещу която по единичните битки не могат да имат траен успех.

В крайна сметка библиотеките притежават онази професионална научна основа за съхраняване, обработка и предоставяне на информация, с която не разполагат търговските структури например, за които нерентабилните и изискващи невъзвращаема издръжка обекти не представляват интерес. Научните общества също не могат да гарантират постоянна и стабилна инфраструктура за поддържане на *e*-ресурси. Но тази “*обективна даденост*” на библиотеките съвсем не е даром и константа. Нужни са консорциуми и кооперирана работа за запазване на експертната гаранция, която открай време дава библиотеката на потребителите си за надеждно и целенасочено информационно обслужване и достъп до качествена научна информация. Кооперирането на библиотеки и издатели например по съвместни проекти би гарантирало до голяма степен архивирането на *e*-публикациите и попълването на *e*-архивите за много години напред. Освен това създаваните и придобивани продукти не е задължително непременно да са широко достъпни и напълно безплатни. Формите и средствата на

библиотечния маркетингов инструментариум не са малко, въпреки че е невъзможно да се говори сериозно по темата без участието на държавни структури, научни фондации, професионални библиотечни асоциации и бизнес организации.

Или както казва Р. Мартин от американския Институт за музейни и библиотечни услуги (Institute of Museum and Library Services (IMLS), който осигурява значителни средства за дигитални проекти на американските библиотеки през последните години в качеството си на федерална агенция: “В IMLS ние вярваме, че сътрудничеството се очертава като част от стратегията на двадесет и първи век. То илюстрира отношението ни към нашето общество като “холистична” среда, като социална екосистема, в която сме част от едно интегрирано цяло. Под сътрудничество като стратегия имам пред вид едно зряло признаване на пресичащите се възли от интереси, дейност и мисия. Това е потенциал за създаване на синергия от сътрудничество и изграждане на структура, в която цялото е по-голямо от сбора на частите.”⁴

БЕЛЕЖКИ

¹ **Леонтьев**, Б. Б. Проблемы оценки интеллектуального капитала. // *Конкурентоспособность* в условиях информационного общества: опыт стран БРИК : Материалы международной научно-практической конференции, Москва : ГУУ, 2008, с. 170.

² По темата вж <<http://www.comp.glam.ac.uk/teaching/projectmanagement/principles2f.htm>>; **International Journal of Computers, Communications & Control**, 2007, Vol. II, № 1 (January-March), 110 p.; **Rusbridge**, Chris. Towards the Hybrid Library // *D-Lib Magazine*, July/August 1998. <<http://www.dlib.org/dlib/july98/rusbridge/07rusbridge.html>>; **A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)**. 2000 Edition. Pennsylvania USA, Project Management Institute, 211 p. <[pdfeast.org](http://www.pdfeast.org)>

³ **Southon**, Gray, Todd, Ross. Library and information professionals and knowledge management: conceptions, challenges and conflicts. // *The Australian Library Journal*, 01 August 2001. <<http://www.accessmylibrary.com/article-1G1-81106441/library-and-information-professionals.html>>

⁴ **Martin**, Robert S. Reaching across Library Boundaries // *Emerging Visions for Access in the Twenty-first Century Library : Conference Proceedings, Documentation Abstracts, Inc. Institutes for Information Science*, April 21–22, 2003. Presented by the Council on Library and Information Resources and the California Digital Library, August 2003, 84 p. – (Strategies and Tools for the Digital Library) <<http://www.clir.org/pubs/reports/pub119/martin.html>>

