

**ЗНАЧЕННЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ ЕФЕКТИВНОЇ  
РОБОТИ БІБЛІОТЕКИ МЕДИЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ****В.І.Цимбал****Буковинський державний медичний університет МОЗ України  
(м. Чернівці, Україна)**

Кадровий менеджмент являє собою певний вид діяльності з керівництва людьми, які зайняті в тій чи іншій сфері суспільного життя. Він передбачає вміння досягати поставленої мети з використанням праці, навичок, інтересів та мотивів поведінки членів колективу. Поняття «менеджмент» включає в собі: планування, організацію, постановку завдання, координацію та контроль. Перелічене є набір засобів, за допомогою яких даний колектив реалізує поставлені цілі.

Управління персоналом включає в собі наступне: відбір кадрів, оцінку їх професійного рівня, регулювання оплати праці та винагород, розвиток персоналу. Дотриманість інноваційних принципів управління персоналом бібліотеки (обґрунтованість, новизна, довгострокове планування, якість, гнучкість, автономність) дозволяють бібліотеці досягати своєї мети в довгостроковій перспективі.

Робота з колективом – головна ланка в механізмі перетворення стратегічного плану бібліотеки в життя. У сучасних умовах найважливіше значення в процесі управління надається активізації людського потенціалу. Колектив бібліотеки вважається основним ресурсом, який в першу чергу визначає успіх бібліотечної роботи в цілому. Першим кроком до того, щоб зробити процес роботи бібліотекаря якомога більш продуктивним, є професійна орієнтація та соціальна адаптація в колективі. Коли новий співробітник приходить в бібліотеку, він приносить із собою раніше придбані погляди та досвід, які можуть «вписатися» або «не вписатися» у нові рамки. Якщо керівник зацікавлений в успіху працівника на новому місці, він повинен пам'ятати, що кожна людина - це особистість.



**Цимбал В.І.** - директор наукової бібліотеки БДМУ

Вміння керувати величина мінлива. Тому вельми актуальним є постійне навчання керівника-менеджера. Тільки за умови критичного підходу до

себе і творчої, доброзичливої, справедливої оцінки роботи та поведінки кожного колеги можна досягти успіху в реалізації поставлених завдань і одночасно отримати моральне задоволення від психологічного мікроклімату в колективі. Керувати взагалі не так вже і важко, але керувати добре надзвичайно складно. У першу чергу ця складність залежить від гнучкості структури, ділових та особистих якостей підлеглих, вмінь та досвіду керівника.



Найцінніший капітал будь-якої організації – це його співробітники, тому управління людськими ресурсами є одним з найважливіх факторів менеджменту. При початковому інформуванні нового колеги про організацію слід врахувати три основних фактори: оточення, ресурси і стратегію, оскільки структура, люди і культура – складові будь-якої організації. Роль керівника полягає саме в тому, щоб організувати постійну ефективну взаємодію цих складових.

Люди є найважливішим ресурсом будь-якої організації і тому дуже важливо розкрити можливості кожного співробітника, створюючи йому умови для плідної роботи. Але це далеко не все. Людьми ще необхідно успішно керувати. У кожній людини свій, неповторний характер, звички та навички, переваги й недоліки. Слід пам'ятати, що кожна окрема група людей, працюючих разом, поводить себе не так, як інші сформовані групи.

У кожного керівника повинні бути свої, єдині відносини з підлеглими. Саме тому керівництво неможливо звести до сукупності простих, нехай навіть науково обґрунтованих, процедур. Створення особливої атмосфери, яка сприяє розвитку нових ідей і підходів, де до кожного співробітника відносяться з повагою, їх думку враховують, а творча ініціатива підтримується - одна з найголовніших задач у роботі з персоналом.

Необхідно враховувати, що багато процесів, і в бібліотечному обслуговуванні, і в методичній та науковій роботі мають творчий характер. Тому в

колективі бібліотек працює багато людей творчої та дослідницької спрямованості. Керівництво такими людьми завжди пов'язано з певними складнощами. Дослідники відзначають наступні характерні риси творчої особистості:

- відкритість розуму;
- відсутність конформізму;
- схильність до самоствердження;
- потреба волі, спрямування працювати «за своїм розкладом»;
- здібність напружено працювати протягом тривалого часу;
- бажання до вивчення незвичайних ідей;
- потреба в нових враженнях;
- терпимість до ситуацій невизначеності;
- рівень інтелігентності, який перевищує середні показники;
- схильність до гумору.

Дуже важливо, щоб керівник надав можливість реалізації таких якостей, які забезпечують перспективний розвиток бібліотеки. Звідси головна вимога до організації - висока доброзичливість самого керівника, яка забезпечує здоровий моральний клімат всього колективу. Конфліктні ситуації можуть виникнути в колективі у тих випадках, якщо керівник – людина некомпетентна, яка позбавляє бібліотечну роботу її творчого змісту. І, навпаки, увага, чуйність до творчої особистості, душевна простота і щедрість роблять керівника

визначним лідером колективу, в якому є талановиті генератори ідей, активні ерудити, зацікавлені виконавці.

Відповідно до специфіки таких колективів виділяють дві форми управління:

Перша характеризується тим, що керівник – центр організаційних та міжособових зв'язків у колективі. Саме на ньому замикаються важелі впливу та право прийняття рішень. У разі, коли керівник користується авторитетом, є харизматичною особистістю, а в бібліотеці працюють співробітники без досвіду роботи, співробітники, визнаючи авторитет керівника, виявляють лояльність навіть до деякої авторитарності стилю керівництва. У цьому випадку, як не парадоксально, колеги відчують турботу про підлеглих, оскільки керівник бере на себе важкі для творчих особистостей організаційні функції. Тим самим він створює відповідні умови підлеглим для їх активної роботи. У рамках другої форми роль керівника зводиться, переважно, до координації діяльності підлеглих, які отримують певну самостійність у здійсненні своїх творчих та наукових задумів. Найбільш ефективним таке управління буде у підрозділах бібліотеки, співробітники яких працюють над інноваційною проблематикою – над бібліотечним маркетингом, комп'ютеризацією та автоматизацією бібліотечної діяльності, засвоєнням нових форм бібліотечного обслуговування.

Таблиця 1

Порівняльні характеристики ділових якостей чоловіків та жінок

У порівнянні з жінкою чоловік більш	У порівнянні з чоловіком жінка більш
раціональний	чуттєва
впертий	гнучка
стриманий	емоційна
суворий	чуйна
схильний до ризику	обережна
впевнений в собі	тривожна
агресивний	співчутлива
заповзятливий	виконуюча обов'язки
активний	дисциплінована
індивідуаліст	колективістка
замкнутий	товариська

У даному випадку управлінські зв'язки розвиваються по горизонталі. В цьому варіанті керівник сприймається, в основному, як колега по роботі. Слід відзначити, що в обох варіантах цінується керівник, який проявляє тактовність, справедливість, враховує потреби й мотиви підлеглих, якому не притаманний формалізм.

Об'єктивна необхідність наявності цих якостей в бібліоменеджері посилюється особливістю бібліотечного колективу. Статистика засвідчує, що 91% працюючих в бібліотеці – жінки. Дослідження науковців дозволяють виділити наступні особливості жіночої психології:

- жінки, на відміну від чоловіків, не так широ-

ко і глобально дивляться на проблеми та явища; вони більш чутливо відображають світ, орієнтуючись на деталі та нюанси;

- жінки правлять у світі відносин; жіноча інтуїція дозволяє краще розбиратися в людях, тоді, як чоловіки царюють у світі речей (кращі майстри – чоловіки);

- жінки більше, ніж чоловіки, пристосовані до тонкої, але упорядкованої, навіть монотонної роботи, пов'язаною, наприклад, з обробкою літератури, оформленням виставки (чоловіки схильні до роботи з елементами ризику, охопленням процесу в цілому).

З таблиці видно, що психологічні якості жінки більше відповідають для плідної роботи в гуманітарній сфері, у тому числі, в бібліотечній сфері.

У зв'язку з характеристиками жіночої психології керівництво колективом бібліотеки має цілий ряд особливостей. Для жінок характерним є прагнення працювати у психологічно комфортній атмосфері - іноді цей фактор стає найважливішим, саме він забезпечує заповнення вакантних місць в бібліотеці, незважаючи на невелику заробітну платню й обмежені перспективи росту.

Керівнику необхідно враховувати сумісність членів жіночого колективу та намагатися підтримувати з усіма колегами рівні стосунки. Жінки-підлеглі звертають увагу не тільки на зміст, суть рішення, але й обов'язково на форму, в якій це рішення до них доводиться - керівник повинен приймати рішення, але по формі воно повинне бути висловлено демократично.

Саме з метою організації роботи колективу, прийняття максимально правильного рішення у будь-якому її напрямку, а також запобігання зайвих розмов та психологічних непорозумінь, у колективі при директорі бібліотеки Буковинського державного медичного університету в 1989 році була створена Рада по управлінню. До її складу входять заступник директора бібліотеки та всі завідувачі відділами. За необхідністю на засідання запрошуються інші спеціалісти бібліотеки. Будь-яка проблема чи завдання вивчаються, приймається колегіальне рішення та складається протокол.

Особливістю жіночої психології є також те, що жінки цінують стабільність свого положення, будь-які зміни можуть спочатку сприйматися ними негативно. При управлінні жіночим колективом можна також очікувати певної інертності у виконанні рішень, недостатнє розуміння необхідності нововведень. І ще один важливий момент - у процесі професійного спілкування нам доводиться висловлювати критичні зауваження на адресу підлеглого, своїх колег, керівника. Можуть виникнути претензії до зовнішнього оточення, до іншого відділу чи закладу. І тому, критика - одна з найделікатніших областей взаємодії, яка вимагає максимальної обережності й коректності. Правила ділового спілкування рекомендують не зловживати критикою, не принижувати гідність людей критичними зауваженнями та не допускати перетворення критики в сварку.

Кожний співробітник повинен пам'ятати, що:

► не існує безкорисної критики, вона допомагає у вирішенні проблеми;

► необхідно ділове сприйняття критики, незалежно від того, хто критикує;

► відсутність критики - це показник зневаги чи недовіри у спроможність її адекватного сприйняття.

Більшість вітчизняних та зарубіжних авторів вважають, що соціально-психологічний клімат пов'язаний з якістю міжособових взаємовідносин колег в процесі групової діяльності. Це - своєрідний емоційний та інтелектуальний стан, сукупність відношень, настрою, почуттів та думок співробітників. Успішний керівник вважає, що чим

кращими будуть стосунки в колективі, тим більше задоволення від роботи отримають колеги, і тим краще вони будуть виконувати свої обов'язки.

Керівнику бібліотеки, так само і менеджеру будь-якої організації, необхідно вирішувати широке коло різних за складністю проблем, пов'язаних з людьми. І від того, наскільки успішно він це робить, залежить і його майбутня кар'єра. У своїй роботі він повинен обов'язково враховувати особисті якості людей, з якими працює, знати їх переваги та слабкі місця.

Визначеного опису правил керівництва не існує. Однак, є ряд основних принципів, які доцільно враховувати кожному керівнику:

• Послідовність - якщо в роботі є зміни, необхідно пояснити це підлеглим.

• Справедливість - необхідно пам'ятати про етику своєї роботи та відповідальність перед іншими.

• Вміння вести за собою - керівник з яскравою індивідуальністю, оригінальним стилем мислення і почуттям гумору може досягти найкращих результатів роботи колективу.

• Спостережливість - керівник повинен слухати, бачити та запам'ятовувати; випадково вимовлена репліка може визначити проблему.

• Довіра - думки повинні висловлюватися в спокійній, витриманій манері; зайві високопарні промови.

• Комунікація - свої рішення доводити підлеглим зрозуміло і чітко.

• Працелюбність - керівник на своєму прикладі повинен показати, як необхідно працювати.

• Дружні співвідносини - необхідно цікавитися життям своїх підлеглих; поведінка керівника повинна бути природньою.

• Прямота - як правило, люди відносяться до себе більш самокритично, ніж собі уявляє менеджер, тому достатньо декілька правильно підібраних слів.

• Повага до себе - треба не тільки заслужити повагу підлеглих, але й бути впевненим, що всі Ваші дії правильні та доречні.

• Самопізнання - у кожної людини є недоліки, досвідчений керівник-менеджер не тільки це розуміє, але передбачає та може знівелювати їх наявність.

• Неудача - необхідно вміти вилучати уроки - розуміння цього і прагнення у будь-який спосіб йти вперед для досягнення поставленої мети.

На рубежі 70-річчя Буковинського державного медичного університету кожному структурному підрозділу доречно підвести підсумки своєї роботи, намітити рубежі подальшої діяльності з урахуванням сучасних вимог вищої освіти в Україні.

У 2012 р. розпочалася реорганізація відділів бібліотеки та зміна кадрового складу за професійними даними та навичками. Творчі особистості зі знанням роботи з новими технологіями працюють над наповненням сайту бібліотеки (library@bsmu.edu.ua). Таким чином, за 2012-2013 навчальний рік



представлені та постійно поновлюються сторінки:

- Нові надходження літератури з анотаціями.
- Наукові здобутки фахівців БДМУ.
- Віртуальна довідка.
- І це цікаво.
- Сторінки поезії: українська, зарубіжна, російська (Тобі, юнь!, Духовна лірика, Любовна лірика, Вірші про музику).
- Поети – випускники та поети – співробітники БДМУ.
- Поезія Буковини
- Дайджест «Світ науки»
- «Максими» Бальтасара Грасіана – «Карманный оракул или Наука благоразумия».

- Видатні лікарі – письменники світу.
- Розширився спектр масових заходів для читачів:
- презентації монографій фахівців Буковинського державного медичного університету;
  - зустрічі студентів з письменниками Буковини;
  - поетичні вечорниці, тощо.

Співробітники бібліотеки БДМУ, які мають багаторічний досвід роботи, здійснюють науково-дослідницький пошук та підбір матеріалів і документів з історії БДМУ та видатних вчених. З нагоди 70-річчя БДМУ створена нова сторінка «Корифеї науки БДМУ». З листопада 2012 року у підрубриці «Щоб пам'ятали...» представлені матеріали про 26-х видатних вчених, у підрубриці «Многая літа...» – про 5-х корифеїв університету. Це стало можливим завдяки креативному підходу к роботі співробітників, що проводиться постійно. Це підтверджує навіть робота у позаурочний час, що показує, що ми любимо свою роботу, відчуваємо її необхідність та маємо відповідальність за імідж як свого підрозділу, так і університету в цілому.

Робочий час співробітників присвячено також створенню повнотекстових баз даних (статей, тез) для поповнення цифрового репозиторію університету «Інтелектуальні фонди БДМУ», який започатковано у лютому 2012 року. На сьогодні до банку репозиторію введено біля 3 тис. статей та біля 102 тез.

За даними рейтингу Webometrics Ranking of World's Universities на 11 лютого 2013 р. БДМУ посів 1 місце серед вищих медичних навчальних закладів України. За даними рейтингу «Ranking Web of Repositories»

цифровий репозиторій БДМУ також займає 1 сходинку серед медичних ВНЗ України, 15 – серед вищих навчальних закладів країни та 785 сходинку у світовому рейтингу.

Враховуючи динаміку збільшення кількості відвідувань нашого веб-сайту, нам приємно відзначити, що все створене нами для підвищення доступності фондів бібліотеки є необхідним та корисним для читачів. Віртуальна довідка допомагає науковим співробітникам отримати в електронному режимі шифри УДК та ББК; доречною та своєчасною є розсилка інформації читачам про нові надходження у фонд бібліотеки з анотаціями.

Виявляється, що крім нашого морального задоволення від роботи над розділом сайту «Корифеї БДМУ», інформація цікава та необхідна також і співробітниками інших медичних закладів України. Важко переоцінити надану можливість для кожного читача ознайомитись як з «Максимами» Бальтасара Грасіана, які стануть першою сходинкою до мудрості, так і з розділом «Видатні лікарі – письменники світу». Особливо хочеться виділити «Сторінки поезії», адже, за словами видатної поетеси Ліни Костенко, «... поезія – це завжди неповторність, якийсь безсмертний дотик до душі». А інколи так хочеться польоту! Особливо – творчим особистостям – бібліотекарям!

Стати досвідченим менеджером-керівником колективу бібліотеки Буковинського державного медичного університету – непросте, але дуже почесне завдання. Навчання – це безкінечний шлях, але «гра того варта» – всі витрачені зусилля повертаються задоволенням від своєї роботи та професійним визнанням. І це найвища нагорода!



#### Література

1. Гаранчук В.В. Психология делового общения и управленческих воздействий: теория и практика: учеб. пособ. / В.В. Гаранчук. – СПб.: Нева, 2003. – 245 с.
2. Дрешер Ю.М. Кадровый менеджмент: учеб.- метод. пособ. / Ю.М. Дрешер; под ред. Т.Н. Ключенко. – Казань: Медицина, 1999. – 164 с.
3. Свенцицкий А.Л. Психология управления организациями: учеб. пособ. / А.Л. Свенцицкий. – СПб.: Изд-во С.-Петербург. ун-та, 1999. – 224 с.