

20. Ушакова О. Б. Использование системы ИРБИС как инструмента анализа обслуживания абонентов ИРИ / О. Б. Ушакова // Науч. и техн. б-ки. — 2010. — № 11. — С. 102—107.
21. Шекенева В. І. Система інформування професорсько-викладацького складу ВНЗ / Шекенева В. І., Іваненкова В. В. // Наукова бібліотека Хмельницького національного університету. — Режим доступу: [http://library.tup.km.ua/about\\_library/naukova\\_robota/2008/shek\\_sys.htm](http://library.tup.km.ua/about_library/naukova_robota/2008/shek_sys.htm) (дата звернення 11.03.15). — Назва з екрана.
22. Юдина І. Г. Избирательное распространение информации на базе ВЕБ-сервисов: обзор интернет-ресурсов / І. Г. Юдина // Библиосфера. — 2008. — № 3. — С. 51—56.

*Анализується теоретичний підхід к проблемі избирательного распространения информации в Украине и в зарубежных странах. Освещены результаты деятельности Государственной научно-педагогической библиотеки*

*Украины имени В. А. Сухомлинского по внедрению системы избирательного распространения информации для информационно-библиографического обеспечения индивидуальных и групповых абонентов; определены перспективные направления работы.*

*The article deals with the analysis of theoretical approach to the problem of selective information dissemination in Ukraine and foreign countries. It describes the results of V. O. Sukhomylnskiy State scientific and pedagogical library of Ukraine activities concerning the introduction of selective information dissemination system for information bibliographic support of individual and group subscribers; the perspective activities in this direction are outlined.*

Надійшла до редакції 18 травня 2015 року

## УДК 023.4:005



**Тамара Кулієва,**  
кандидат наук із соціальних комунікацій,  
головний бібліотекар НІПБУ

## Сучасний менеджер бібліотеки

*Стаття присвячена іміджу сучасного менеджера бібліотеки. Відображено основні складники образу керівника, а також головні вимоги до діяльності успішного управлінця.*

**Ключові слова:** бібліотека, бібліотечна справа, імідж, менеджер, управлінська діяльність.

Менеджмент бібліотечної справи нині переживає серйозну кризу, яка насамперед пов'язана зі скороченням фінансування соціально-культурної галузі. Проте саме книгозбірні формують культурний та моральний вектори розвитку соціуму. На думку Р. Мотульського, "бібліотека як дзеркало суспільства, зрештою, відображає ефективність економіки країни загалом" [5].

Прикметою сьогодення є зростання ролі керівника в управлінні бібліотекою. Епоха Інтернету, свободи інформації та ринкових відносин потребує диференційованого підходу до користувачів, пошуку нових принципів менеджменту, чіткого визначення ролі установи в житті суспільства. Однак практика свідчить, що нові технології не в змозі автоматично вирішувати управлінські проблеми, впливати на економічну ефективність та кадрову політику. На наш погляд, бібліотечний менеджмент насамперед має сприяти адаптації установ до складних соціально-економічних умов.

Успішна діяльність книгозбірні безпосередньо пов'язана із новою конструктивною концепцією управління. Останнім часом вона зазнає суттєвих змін і відходить від традиційних методів з огляду на реалії сьогодення.

Функції сучасного управлінця передбачають діяльність у соціально-психологічному, організаційному, правовому та економічному напрямках, кожен із яких потребує сукупності фундаментальних знань і вмій. Чим більше різноманітних типів управління він використовує, тим ширший арсенал систем і механізмів ефективного менеджменту.

На думку професора І. Суслівської, "у сформованих соціально-економічних умовах управління бібліотечною діяльністю спрямоване на вирішення двосиноного завдання:

збереження бібліотеки як високодемократичного соціокультурного інституту, що виконує адаптаційну місію щодо багатьох прошарків населення, та забезпечення становлення сучасної бібліотеки, спроможної функціонувати в ХХІ сторіччі" [6, с. 66—74].

В умовах трансформації суспільної моделі в Україні виникла об'єктивна потреба у зміні парадигми управління, що передбачає відповідні підходи та методи. Цим вимогам найбільше відповідає теорія і практика сучасного менеджменту. Активний інтерес до нього зумовив формування нового класу фахівців, здатних вирішувати найскладніші проблеми управління бібліотекою. Специфіка завдань визначила особливу роль керівника: це професіонал-менеджер із високим рівнем майстерності, компетентності, морально-особистісних якостей, що дає змогу провадити ефективну діяльність, спрямовану на розвиток установи й співробітників.

Бібліотечний колектив, зберігаючи специфічні особливості, останніми роками зазнав суттєвих змін. Робота з технікою, розширення інформаційних можливостей та опрацювання значного інформаційного потоку сприяли модернізації галузі, переосмисленню місця й ролі професії та спеціальності.

Компетентність, наполегливість, високий інтелектуальний рівень, відповідальність, уміння йти на ризики в нетрадиційних ситуаціях, чутливість до інновацій, здатність долати конфлікти, комунікабельність, прагнення до самовдосконалення, висока працездатність, стійкість до стресів, позитивне ставлення до життя — це не лише перелік вимог до сучасного менеджера, що відрізняє його від управлінців колишньої формації. Це продиктована об'єктивними умова-

ми діяльності бібліотеки та обґрунтована в менеджменті сукупність якостей, що дозволяє керівникові забезпечити належний рівень функціонування і подальший розвиток установи.

До сучасного менеджера передусім висуваються вимоги високого професіоналізму саме в галузі управління. Недостатньо бути фахівцем бібліотечної справи. Потрібно знати й використовувати закономірності та принципи, теорію і практику менеджменту, методи моделювання організаційних структур книгозбірні, форми і засоби мотивації цілеспрямованої поведінки людей, системний підхід до проектування маркетингових структур, методи комплексного аналізу. Позиції менеджера бібліотеки у професійному середовищі стають дедалі міцнішими, його головна мета — "керувати змінами, що означає відповідати часові" [2, с. 66—67].

Сьогодні управління є найбільш значущою та багатогранною галуззю діяльності, від нього значною мірою залежить і ефективність, і якість обслуговування користувачів. Менеджмент як засіб забезпечення найраціональнішого функціонування бібліотек є закономірним важелем подальшого прогресу: "В сучасній бібліотечній діяльності будь-які проблеми не можуть бути втілені в життя без управління. Зі свого боку, воно здатне стати реальною рушійною силою бібліотечного розвитку" [3, с. 47].

Праця менеджера, особливо в галузі бібліотечної справи, — це насамперед робота з людьми. Вміння привернути до себе, переконати у власній правоті — одні з найважливіших професійних якостей ділової людини. Спроможність керівника володіти різними стилями управління зазвичай приваблива для підлеглих та робить їх однодумцями менеджера, повноправними учасниками розв'язання складних проблем. Робота директора бібліотеки найефективніша, якщо він поєднує стимулювання праці з формуванням оптимального соціально-психологічного клімату в колективі. Керівник має створити позитивну робочу атмосферу, змінювати стиль управління залежно від об'єктивних вимог і водночас бути комунікабельним та уважним до людей.

Невдалий розподіл обов'язків між співробітниками, незадовільна організація праці, складні взаємовідносини в колективі — ці фактори суттєво впливають на результати діяльності. Для ефективного управління персоналом менеджер книгозбірні потребує багатьох навичок, які в сукупності й визначають його професійну компетентність. Він має:

- постійно аналізувати власну позицію стосовно колективу, вищого керівництва, громадських організацій;
- визначати завдання для співробітників, основну мету, адаптувати її до інтересів конкретного виконавця;
- делегувати повноваження, створюючи в колективі творчий підхід до роботи;
- стимулювати працівників;
- встановлювати та активно підтримувати "зворотний зв'язок" із підлеглими;
- володіти вміннями та навичками управління конфліктами.

Практично у всіх сферах діяльності менеджера потрібна згуртована команда кваліфікованих помічників, а отже, ключовим завданням є навчання підлеглих та розвиток їх здібностей. Керівник формує колектив, створює оптимальний психологічний клімат.

Узагальнений портрет управлінця доповнюють також і особистісні риси, а саме: впевненість у собі, емоційна зрівноваженість, стресостійкість, прагнення до перемоги, креативність, відповідальність, заповзятливість, незалежність, надійність, комунікабельність. Проте комплекс вимог

до менеджера не може бути універсальним, оскільки обумовлений характером діяльності та структурою колективу. Отже, потрібно використовувати диференційований підхід з огляду на специфіку бібліотеки.

У психології управління важливим є пошук мотивації, яка спонукає фахівців до дії, надихає на вирішення складних завдань. Вперше самоактуалізацію особистості дослідив А. Маслоу, зазначивши, що під час праці у людини задіяно п'ять рівнів потреб, а саме: 1) первинні; 2) безпека; 3) повага та самоповага; 4) самореалізація; 5) соціальні. Керівник бібліотеки в змозі забезпечити первинні потреби та гарантувати безпеку під час роботи. Потреба у повазі та самоповазі є індивідуальною, а отже слід створити в колективі атмосферу значущості кожного співробітника, його причетності до діяльності і успішного розвитку установи. Повага та самоповага тісно пов'язані з потребою самореалізації. Керівник має передусім подбати про людські ресурси, адже внесок в особистісне зростання працівників має й економічне, й гуманітарне значення. У задоволенні соціальних потреб співробітників чималу роль відіграють спільні заходи. В установах, що мають усталені традиції, колектив більш згуртований та дружній.

Спираючись на теорію мотивації трудової поведінки, науковці намагаються пояснити конкретні вчинки персоналу на основі психологічних та фізіологічних концепцій. У реальних ситуаціях мотивація носить комплексний характер, який відображає як індивідуальні особливості працівника, так і специфіку виробничої ситуації. Зрозуміло, що реакція різних співробітників на управлінські рішення може варіюватися.

Таким чином, завдання керівника полягає в тому, щоб виявити потреби співробітників та побудувати адекватний процес управління. У бібліотеках умовно вирізняють три його рівні: вищий; середній; нижчий.

Відповідно, до ланки менеджерів належать три категорії:

- адміністративно-управлінський персонал (дирекція), що виконує функції адміністрування, загального менеджменту діяльності бібліотеки;
  - функціональні керівники (завідувачі відділами), які виконують підготовку та обґрунтування управлінських рішень, переважно щодо виробничих процесів;
  - лінійні керівники (завідувачі секторів, головні бібліотекарі) — управлінці, в посадових функціях яких домінують відносини "людина—людина".
- Ефективні організаторські здібності, якими має володіти сучасний керівник, можна об'єднати у три типи:
- організаторська далекоглядність, яка передбачає психологічну винахідливість і такт, практичну спрямованість інтелекту;

- емоційно-вольова результативність (уміння впливати на інших людей), що складається з таких факторів: енергійність, здатність спрямовувати діяльність підлеглих відповідно до мети, заряджати цілеспрямованістю, вірою та оптимізмом; вимогливість; спроможність критично оцінювати власну роботу та аналізувати відхилення в діях працівників;

- готовність до організаторської діяльності — від мотиваційних факторів до високої кваліфікації.

Залежно від того, на якому ієрархічному рівні установи перебуває менеджер, йому потрібні різні навички та вміння в управлінні колективом, а саме:

- увага до поведінки підлеглих;
- здатність встановлювати та контролювати дисципліну;
- гнучке використання різних стилів управління, враховуючи зміни;

- усвідомлення власної ролі та ефективне виконання посадових обов'язків;
- налагодження доброзичливих стосунків з колективом;
- постановка чітких завдань та розпоряджень;
- регулярний аналіз роботи підлеглих, заохочення найкращих;
- системний підхід до аналізу роботи;
- кваліфіковане делегування повноважень;
- грамотне застосування важелів впливу;
- налагодження ефективного зворотного зв'язку;
- захист персоналу від зовнішніх загроз;
- пошук засобів підвищення результативності праці;
- вироблення системи оцінки роботи та критеріїв успіху.

Підкреслюючи роль лідера в ефективному розвитку бібліотеки, маємо визнати, що темп та зміст інноваційних процесів залежать не лише від його компетентності та ділових якостей. Особливого значення набуває й ступінь згуртованості колективу, його організаційна культура, наявність груп, які прямо або побічно перешкоджають змінам чи підтримують їх, професіоналізм кадрів, тривалі зв'язки з регіональною громадськістю, представниками бібліотечних шкіл, структур влади, бізнес-кіл, засобів масової інформації.

Ефективне управління передбачає, що працівники спільно координують ресурси, визначають завдання, висувають та підтримують ідеї, планують діяльність тощо. Колективна праця дає змогу винайти нові можливості, а колективний підхід — вирішувати проблеми спільно.

Вплив керівника на персонал починається з добору та розстановки кадрів на різних ділянках, що допоможе краще розкрити особистісні якості співробітників, забезпечить очікуваний результат від спільної праці. Управлінець повинен вміти аналізувати мотиви поведінки працівників, застосовувати диференційований підхід, враховуючи особисті уподобання, інтереси та психологію людей. Успіх діяльності менеджера здебільшого залежить саме від того, наскільки він спирається на досвід та знання колективу, підтримує та розвиває ділову ініціативу.

Важливо закріпити позитивну мотивацію стосовно нових співробітників. Цьому аспекту роботи не завжди приділяється належна увага. Проте статистика свідчить, що основний відсоток плинності становлять кадри, чий стаж в установі не перевищує півтора року. Отже, найчастіше йдуть співробітники, які відчують різку невідповідність між обіцяним та реальним станом справ, залишені наодинці з проблемами тощо.

Один із найважливіших аспектів психології управління, без якого неможливе життя будь-якого колективу, — це конфлікти. Проте, як не парадоксально, вони бувають не лише руйнівним, а й творчим, наприклад, як поштовх до руху вперед. Однак зіткнення в колективі, особливо біб-

ліотечному, де працюють переважно жінки, дається взнаки душевному стану його учасників. На наш погляд, найчастіше причиною непорозумінь стають не інформаційні та структурні фактори, а чинники відносин та поведінки. Завдання керівника — мінімізувати можливість виникнення суперечок, а саме:

- об'єктивно ставитися до ініціатора конфлікту;
- створювати атмосферу співробітництва, прагнути до ясності у спілкуванні;
- контролювати емоції;
- бути відкритим для нової інформації; сконцентруватися на зацікавленнях, а не позиціях сторін.

У будь-якому колективі є кілька джерел конфлікту, проте головне для керівника — виявити ключовий момент протистояння. Менеджер має діяти гнучко, бути дипломатом, дотримуватися етичних норм.

Позитивний імідж керівника — це результат вмілої орієнтації в конкретній ситуації та правильно обраної моделі поведінки. Керівник буде центром проєкції відносин у колективі, якщо він гармонійна особистість, тобто його публічна поведінка, вчинки та управлінські рішення не суперечать одне одному. Управлінцю важливо усвідомити, що його посада насамперед передбачає повну відповідальність за справу та кінцевий результат, здатність будувати відносини таким чином, щоб підняти на новий щабель ділову та особистісну зацікавленість колективу, що, відповідно, сприятиме ефективному функціонуванню установи.

#### Список використаної літератури

1. *Абчук В. А.* Азбука менеджмента / В. А. Абчук. — Санкт-Петербург : Союз, 2008. — 272 с.
2. *Авраева Ю.* Как стать менеджером / Ю. Авраева // Библиотека. — Москва, 2001. — № 7. — С. 66—67.
3. *Карташов Н. С.* Качество управления обусловлено технологией / Н. С. Карташов // Библиотека. — 2009. — № 5. — С. 47.
4. *Колтенова М. В.* Речевой портрет менеджера / М. В. Колтенова // Менеджмент в России и за рубежом. — 2009. — № 4. — С. 79.
5. *Мотульский Р. С.* Общее библиотечное ведение : учеб. пособие для вузов. — Москва : Либерия, 2004. — 224 с.
6. *Сулова И. М.* Стратегический менеджмент в современной библиотечной деятельности: организационно-методологические аспекты // Справочник руководителя учреждения культуры. — 2002. — № 2. — С. 66—74.
7. *Шейнов В. П.* Психология и этика делового контакта / В. П. Шейнов. — Минск : Амалфея, 2007. — 384 с.

*Статья посвящена имиджу современного менеджера библиотеки. Отражены основные составляющие образа руководителя, а также главные требования к работе успешного управленца.*

*The article is devoted to the image of a modern manager. It reflects the main components of the image of the head, as well as basic abilities a successful manager.*

Надійшла до редакції 19 травня 2015 року

## У шкільні бібліотеки закуплять українські книжки

Уперше за минулі роки відновлено бюджетне фінансування закупівель видань українською мовою, що поповнить фонди бібліотек новими книжками. На це Міністерство культури виділило 9 млн гривень.

Від українських видавництв було подано 970 найменувань книг 2013—2014 років видання. Це — дитяча література, українська та зарубіжна класика, сучасні зарубіжні та українські автори, словники та довідкова література. Пропозиції розгляне Експертна рада відбору україномовних книг для поповнення українських бібліотек.

*Інформація Книжкової палати України*