

ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ КЕРІВНИКІВ СЕРЕДНЬОЇ ТА НИЗОВОЇ ЛАНКИ В БІБЛІОТЕЦІ ВИЩОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

Визначено необхідність формування управлінської культури керівників середньої та низової ланок управління в бібліотеці ВНЗ на сучасному етапі та висвітлено процес підвищення управлінської культури і фахового рівня керівників на прикладі наукової бібліотеки Хмельницького національного університету.

Ключові слова: підвищення кваліфікації, управлінська культура, самоосвіта, методична робота, бібліотека вищого закладу освіти.

*Найважче й найвище з усіх мистецтв –
це мистецтво керувати людьми
(Перікл, 490 – 429 р. до н.е.)*

У ХХІ ст. успіх будь-якої організації в значній мірі залежить від її співробітників. Вивчення науки «Управління персоналом» давно вже стало не тільки важливою складовою підготовки керівників, але й необхідною умовою процвітання установи. Ця наука формує організаційний горизонт працівника, можливості його ефективної співпраці з іншими членами групи, культуру ділового спілкування, тобто забезпечує соціальну компетентність, що подекуди набагато важливіша, ніж професійна. Знання й навички в області взаємовідносин керівників і підлеглих, ділових відносин у цілому потрібні не лише майбутньому чи нинішньому керівникові, але й будь-якому працюючому в колективі кваліфікованому спеціалісту.

Вдале управління персоналом має ключове значення для успішної діяльності будь-якої установи, в тому числі й бібліотеки. Недарма існує думка, що коли підлеглі добилися успіху – це їхня заслуга, якщо ж зазнали невдачі – це вина їхнього керівника.

В залежності від рівня ієрархії в бібліотеці виокремлюються 3 типи керівників: вищого, середнього й низового рівнів. Вони відрізняються функціями й формою контактів із підлеглими, обсягом повноважень і можливостями.

Керівники вищої ланки управління – дирекція.

До середньої ланки керівників належать завідувачі відділів, на яких покладено щоденне управління персоналом і розподіл завдань, організація й координація праці підлеглих, забезпечення умов для виконання завдань якісно і вчасно, втілення передових методів роботи, контроль за ходом їх виконання, адже усі розуміють, що «повна свобода робити все, що хочеш і як хочеш, – це по суті, свобода взагалі нічого не робити» (Н. Вінер).

Керівники низової ланки – завідувачі секторами. Їх робота характеризується виконанням невеликих за масштабами завдань. Таким чином, у сфері управління проходить розподіл праці: одні керівники несуть відповідальність за характер прийняття рішень, інші – здійснюють контроль та виконання поставлених завдань.

Організаційна структура наукової бібліотеки Хмельницького національного університету досить розгалужена. Вона складається з 6 відділів та 5 секторів. Керівники структурними підрозділами мають вищу фахову освіту. Однак керувати людьми так, щоб вони захотіли розкрити свій творчий потенціал, може той керівник, який опанував науку менеджменту. Світова практика доводить, що немаєпоганих установ, колективів, є погані керівники. Тому сьогодні потреба володіння мистецтвом та культурою управління стає подекуди більш дієвою, ніж додаткові фінансування.

Сучасний стан розвитку економіки, високий рівень технічного оснащення підвищують вимоги до особи керівника, його кваліфікації, загальноосвітнього та культурного рівнів, свідомості й організованості. Керівник будь-якої ланки має володіти професійними знаннями, широкою ерудицією, високою управлінською культурою. Великі західні фірми інвестують все більше грошей в розвиток керівного персоналу, оскільки зовнішній ринок праці й система освіти не встигають пристосовуватись до швидких змін у потребах кваліфікованих управлінських кадрів. Ось чому сьогодні виникає гостра необхідність у регулярному поповненні, розширенні і принциповому оновленні професійних знань як рядових бібліотекарів, так і керівників.

Одним із головних питань діяльності наукової бібліотеки Хмельницького національного університету є робота з кадрами: їх підбір, розстановка, організація та управління, виховання, підвищення кваліфікації. Лозунг “Кваліфіковані кадри вирішують все” сьогодні надзвичайно актуальний. Від якісного розв'язання цього питання залежить вирішення усіх інших, в тому числі ефективність роботи структурних підрозділів та бібліотеки в цілому [2, с.191]. Тому адміністрація книгозбірні велику увагу приділяє підвищенню кваліфікації – безперервному організованому навчанню, спрямованому на розвиток та вдосконалення професійних знань, вмінь і навичок, що обумовлено постійною зміною змісту праці, розвитком техніки та технологій. Будь-яке навчання включає в себе отримання фахівцями знань, необхідних для успішного виконання роботи. Проте на сьогоднішній день мета навчання дещо ширша, ніж у минулому, коли воно зводилось лише до оволодіння певними навичками. Все більше значення надається навчанню спілкування й взаємодії в колективі, команді, вихованню почуття відповідальності працівника. Керівник повинен постійно підвищувати свої знання, регулярно вивчати нове у своїй та дотичних галузях знань, передового вітчизняного та зарубіжного досвіду.

Останнім часом вимоги до рівня кваліфікації керівників середньої та нижчої ланок також посилюються. Реорганізація структури бібліотеки й скорочення працівників призводять до інтенсифікації праці. Тому навчатись повинні й завідувачі структурних підрозділів, які проводять заняття зі своїми підлеглими.

Орієнтуючись на вищесказане, в науковій бібліотеці Хмельницького національного університету у 2001 році було прийнято рішення про створення в рамках загальнобібліотечної системи підвищення кваліфікації “Школи молодого керівника”. Головною її метою є підвищення професійного рівня, формування управлінської культури та покращення управлінських якостей керівного складу бібліотеки.

Сьогодні завідуючі підрозділами черпають знання та знаходять відповіді на непрості питання у сфері психології взаємовідносин у колективі, культури спілкування, формування управлінської культури на заняттях “Школикерівника”. Працівниками науково-методичного відділу бібліотеки ретельно вивчаються, аналізуються та визначаються усі напрямки, які потребують методичної допомоги. Для проведення занять з управлінським складом книгозбірні в рамках підвищення кваліфікації методисти розробили та запропонували ряд навчальних програм. Кожна така програма в рамках “Школи керівника” включає 4 етапи:

1. Попередня оцінка та визначення напрямку діяльності, який потребує більших знань.
2. Постановка мети навчання (чого досягнуть керівники структурних підрозділів бібліотеки в результаті навчання).
3. Вибір методів проведення безпосереднього навчання.
4. Оцінка навчання (порівнюються результати до та після занять, оцінюється ефективність розробленої та здійсненої програми).

Завершивши курс навчальної програми кожен керівник повинен навчитись:

- аналізувати проблеми структурного підрозділу;
- ставити мету та визначати шляхи її вирішення;
- приймати чіткі та правильні рішення;
- контролювати їх виконання;
- раціонально використовувати робочий час – свій та підлеглих;
- спілкуватися з колегами та відвідувачами бібліотеки;
- здійснювати навчання підлеглих;
- вміти уникати конфліктних ситуацій у підрозділі, а у разі їх виникнення – зуміти позитивно вирішити.

Групові форми навчання керівного складу НБ ХНУ досить різноманітні. Це курси, консультації, майстер класи, тренінги, тести та інші види занять. Усі вони спрямовані на те, щоб навчити керівника чітко та ефективно організувати роботу підлеглих, ставити необхідну мету й реалізувати її, вміти делегувати повноваження й відповідати за результати своєї праці, організувати й мотивувати групову роботу, встановити пріоритети, правильно розподілити час і зусилля.

Керівник залежить від своїх підлеглих, без сприяння яких він не в змозі належним чином виконувати свої посадові обов’язки. Успіх будь-якого керівника залежить від успіху співробітників та гармонійної взаємодії всіх членів колективу. Структурний підрозділ має бути однією командою з єдиною метою, пріоритетами і прагненнями. Керівник відділу ставить перед собою завдання, на перший погляд нездійсненне – створити згуртований колектив, який готовий працювати не тільки за грошову винагороду, а й заради спільної ідеї та успіху. Тому у діяльності керівника найважливіше місце займають контакти з підлеглими. Їхня ефективність багато в чому визначається станом відносин між керівником і працівниками, налагодити який – завдання нелегке, оскільки співробітники мають різні характери, переконання, захоплення.

Управлінська культура керівника бібліотеки відіграє особливу роль серед

факторів, що формують соціально-психологічний клімат колективу. Саме керівник, знаходячись у постійному контакті з членами колективу, може регулювати соціально-психологічний клімат, враховуючи індивідуальні особистості кожного та потенційні можливості [3, с.42].

Задля допомоги керівникам нашої книгозбірні у створенні гармонії в структурному підрозділі, правильного регулювання відносин між людьми щорічно в рамках підвищення кваліфікації проводиться цикл консультацій, як от: «Культура спілкування бібліотечних працівників», «Психологічні особливості індивідуального спілкування в бібліотеці», «Психологічні та професійні особливості роботи в жіночому колективі», «Як запобігти конфлікту в бібліотеці», «Роль психологічної культури в практиці бібліотечного спілкування», «Психологічний клімат у бібліотечному колективі», «Духовні передумови формування творчої особистості бібліотекаря» та інші.

У силу своєї посади керівник має владу, що дозволяє направляти дії підлеглих у певне русло, попереджати конфлікти. Однак вважається, що влада посади забезпечує керівнику лише 2/3 необхідного впливу, інше дають знання, ділові якості, авторитет, прагнення до лідерства. Ось чому пріоритетом навчання керівників НБ ХНУ у 2013 році були такі напрямки, як: «Сучасне українське ділове мовлення», «Інформаційна культура та її виховання», «Професійна етика бібліотекаря», «Мистецтво публічного виступу», «Дейл Карнегі: як знайти себе», «Діловодство керівника», «Мовний етикет та оформлення ділових паперів».

Складовою управлінської культури є вміння керівника працювати з організаційними та регламентуючими документами: складати загальні положення, інструкції на окремі технологічні процеси, оформляти основні види документів, а також вести власний архів керівника. Для зручності роботи зі створеними бібліотекою нормативно-регламентуючими документами працівниками науково-методичного відділу сформована повнотекстова база даних «Регламентуючі документи», яка ведеться на сайті бібліотеки (<http://lib.khnu.km.ua/>) у розділі «Наукова робота». В ній зібрані всі діючі в книгозбірні регламентуючі матеріали, що є необхідною умовою й ефективним засобом удосконалення бібліотечних процесів. База даних постійно поповнюється новими, затвердженими на засіданнях методичної ради, документами. Відповідно, вчасно вилучаються ті матеріали, які втратили чинність та відмінені рішенням методичної ради. Доступ до повних текстів мають не тільки працівники книгозбірні університету, а й фахівці бібліотек ВЗО Хмельницького методичного об'єднання, яке з березня 2001 року очолює наукова бібліотека ХНУ. Варто зазначити, що БД користується попитом серед бібліотечних фахівців, від яких щомісяця надходить понад 50 звернень.

Організатором інноваційної діяльності в бібліотеці є методична рада, яка вирішує організаційно-методичні питання діяльності всіх структурних підрозділів бібліотеки. На засіданнях методичної ради постійно розглядаються результати наукових досліджень і розробок, аналізи діяльності, які сприяють підвищенню якості та ефективності роботи, затверджуються нові та відредаговані регламентуючі документи, приймаються рішення щодо покращення діяльності книгозбірні. Для чіткої організації роботи структурного

підрозділу керівники повинні досконало знати всі пункти прийнятих рішень. Допомагає їм у цьому створена методистами БД «Методичні рішення», де зібрані методичні рішення, починаючи з 2002 року. База даних постійно поповнюється та має гарний пошуковий механізм, що дає можливість здійснювати пошук за кількома критеріями одночасно. Маючи вільний доступ до БД з робочого місця, керівникові краще здійснювати контроль за виконанням рішень методичних рад, що добре позначається на роботі структурного підрозділу цілому та позитивно характеризує управлінські якості керівника.

Вагому роль у формуванні управлінської культури та зростанні керівника в очах підлеглих відіграє самоосвіта, завдяки якій керівник розширює кругозір та ерудицію, а також компетентність з усіх питань. Рішення про самостійну роботу над своїм професійним інтелектом приймає кожен керівник особисто. Та все ж таки самоосвіта потребує певної допомоги зі сторони колег-методистів. Важливим фактором якості самоосвіти є своєчасне і вичерпне інформування персоналу про інноваційні тенденції в бібліотекознавстві та суміжних галузях знань. Цьому слугують огляди новинок професійної періодики, щоквартальні «Дні бібліотечного фахівця», постійна виставка професійних видань «Фахівцям на замітку». Використовуючи систему індивідуального інформування для керівників та провідних фахівців структурних підрозділів, методистами надаються консультації з різних напрямків професійного читання. Практику попередніх років – рекомендаційні списки з окремих бібліотечних проблем – замінено на інформування через внутрішню інформаційну комп'ютерну мережу: на АРМ працівників надсилаються анотовані бібліографічні описи новинок професійної діяльності, конфліктології, культури та психології спілкування [2, с.191].

В сучасному світі керівнику неможливо працювати і якісно виконувати свої функції, не володіючи інформацією. Науково-методичний відділ постійно дбає про поповнення створеної інформаційно-ресурсної бази, до якої входять: законодавчі акти, що стосуються бібліотечної справи; спеціалізований фонд видань з бібліотекознавства, бібліографії, книгознавства, бібліотечного маркетингу і менеджменту, інноваційної діяльності бібліотек (це книги, методичні матеріали й посібники, інформаційні видання, матеріали конференцій, а також фахова періодика). Сьогодні відділ має гарний довідковий апарат. Розроблено предметний рубрикатор, який постійно удосконалюється й доповнюється і наразі складається з близько 300 рубрик. Працівниками ведеться ретельна робота з наповнення анотованої бази даних «Бібліотечна справа». Щорічно, після аналітичного опрацювання книг, 12 назв періодичних фахових видань України й Росії, які надходять у фонд відділу, в БД заноситься понад тисячу записів.

Досягти належних результатів з підвищення інформаційного рівня керівників НБ допомагає й локальна інтернет-сторінка «Бібліотечна мозаїка» (розроблена 2006 р. спеціалістом відділу інформаційних технологій та комп'ютерного забезпечення О.С. Нечипорук). Це внутрішня сторінка для бібліотечних працівників, посилання на яку є на кожному автоматизованому робочому місці. На «Бібліотечній мозаїці» з інформаційною метою

розміщуються нові накази, розпорядження, рішення ректорату університету та керівництва бібліотеки, офіційні урядові документи, які стосуються галузі бібліотечної діяльності. Тут можна ознайомитись не тільки з новими документами, але й здійснити пошук матеріалів за попередні роки. Для цього розроблено пошуковий механізм, де за видом документа чи словами з назви можна швидко відшукати в архіві потрібне.

Культура – найважливіша складова стилю керівника. Зразком для кожного керівника є стиль, який поєднує цілеспрямованість, довіру, любов до людини, високу культуру, чітку організованість, конкретність та оперативність. Володіючи високою культурою, кожний працівник може якісно виконувати свою роботу, тобто підтримувати високий рівень культури процесу управління та удосконалювати організацію своєї праці [1, с. 251].

В керівництві людьми немає абсолютних істин, але загальну формулу успішного управління в НБ ХНУ формулюють так: знання + повага + довіра + навчання.

Література.

1. *Дригайло В.Г.* Основи управління бібліотекою вищого навчального закладу / В. Г. Дригайло, Е. В. Башун, В. Н. Волынец. – К. : Політехніка, 2001. – 389с.
2. *Мацей О. О.* Безперервна освіта – гарант професійного успіху (досвід роботи з підвищення кваліфікації в НБ ХНУ) / О. О. Мацей // Сучасна бібліотека в інноваційному освітньому просторі : матеріали II Всеукр. наук.-практ. конф. (14-15 берез. 2013 р., м. Луганськ) / ред. кол.: Ж. В. Марфіна, О. В. Бикова, К. А. Зладюшкіна. – Луганськ : Вид-во ДЗ «ЛНУ ім. Т. Шевченка», 2013. - С. 188-195.
3. *Петрицька В.М.* Управлінська культура керівника бібліотеки ВНЗ / В. М. Петрицька // Бібліотека в освітньому просторі. – 2010. – №9. – С.36-44.

The necessity of forming a management culture of middle and grassroots levels of management in the university library at present and highlights the process of improving management culture and professional level managers as an example of scientific libraries of Khmelnytsky National University.

Keywords: training, management culture, self, methodical work, a library, a higher education institution.