

В. Г. Дригайло

Науково-технічна бібліотека НТУУ «Київський політехнічний інститут» м. Київ, Україна

ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ БІБЛІОТЕКОЮ УНІВЕРСИТЕТУ В СУЧАСНОМУ ПЕРІОДІ

Глобалізація і інформатизація суспільства вимагає еволюції управління бібліотекою університету як соціально-економічною системою яка є підсистемою університету і підсистем бібліотеки, тобто її структурних підрозділів. В бібліотеці здійснюється управління *колективом* співробітників, тобто людьми, *управління організацією роботи* як бібліотеки і її структурних підрозділів, *управління технологічними процесами роботи бібліотеки*, яке здійснюють співробітники бібліотеки .

В даний час поряд з терміном «управління» вживаються терміни «адміністрування», «керівництво» і запозичений в 1990 роках із англійської мови «менеджмент». Часто ці терміни використовуються як синоніми, але це не зовсім правильно з огляду їх неоднозначності. В англо-російських словниках термін «менеджмент» приводиться в чотирьох значеннях: спосіб, манера спілкування з людьми; влада і мистецтво управління; особливого роду адміністративні уміння і навички; орган управління, адміністративна одиниця. Ми не говоримо менеджмент управління державою, технічними об'єктами, біологічними об'єктами. Цей термін вживали головним чином для *опису процесів управління організацією*.

В залежності від того, що стає предметом його особливої уваги, менеджмент визначається як інноваційний, фінансовий, інформаційний, бібліотечний, менеджмент персоналу, якості та інше.

В основі управління бібліотекою в нинішній період лежать *три підходи* розроблені теорією управління.

1. *Процесний підхід*, при якому управління розглядається як безперервна серія взаємопов'язаних управлінських функцій.

2. **Системний підхід**, при якому підкреслюється, що керівники повинні розглядати організацію як сукупність взаємопов'язаних елементів: персонал, організаційна структура, завдання і технології.

3. **Ситуаційний підхід**, який концентрується на тому, що придатність різних методів управління визначається ситуацією, тобто конкретним набором обставин, що впливають на організацію в даний момент. Тому не існує єдиного «кращого» способу управління, ефект частіше приносить нестандартне рішення. Ситуаційний підхід нині признаний найбільш сучасним і значимим для управління, оскільки має інтегруючий характер, пов'язуючи інші підходи в єдину концепцію.

Основоположними поняттями управління є **управляюча система** (об'єкт управління) і **управляема система** (суб'єкт управління), які взаємодіють одна із іншою між собою, створюючи єдиний механізм. В бібліотеці в якості **об'єкта управління** можуть виступати: ресурси всіх видів (кадрові, матеріально-технічні, фінансові та інші); структурні підрозділи; бібліотека в цілому. **Суб'єктом управління** може бути керівник (керівники всіх рангів), колективний орган управління (методрада, рада завідуючих, молодих спеціалістів, наставників). Взаємозв'язок суб'єкта і об'єкта управління проявляється через **систему управління** – це цілі, закономірності, функції, взаємозв'язки, методи, структура, кадри, технологія управління.

Система управління бібліотекою.

Цілі управління – одна із найважливіших категорій, саме вона надає бібліотечній діяльності призначення і направленість. Заставляє бібліотеку функціонувати і розвиватися. **Цільова функція** починається із визначення **місії бібліотеки**, що виражає смисл її діяльності. Задачі призначені розкрити, конкретизувати ту чи іншу ціль управління. **Цілі бувають**: загальні, постійні, стратегічні, довгострокові, оперативні, тимчасові, або разові. Цілі повинні мати слідувачі **характеристики**: конкретність, мінливість, гнучкість, досяжність, орієнтованість в часі. **Закономірності управління**: єдність

системи управління, пропорціональність розвитку бібліотечної мережі, оптимальне співвідношення централізації і децентралізації, безпосередня участь співробітників бібліотеки і громадкості в підвищенні ефективності її діяльності, відповідність управляючої і управляємої систем. Якісна залежність управляючої і управляємої систем бібліотеки від управляючої системи університету, залежність структури бібліотеки від структури університету, від територіального розміщення навчальних корпусів і самої бібліотеки, залежність складу і кількості читачів від складу і чисельності студентів, викладачів і співробітників університету, оптимальна відповідність, пропорціональність елементів бібліотеки, оптимальна кількість ланок структурних підрозділів в управляючій і управляемій системах, а також відповідність складності управляючої системи можливостям управляємої, безперервність, ритмічність в русі книжкових фондів, залежність комплектування і формування книжкових фондів бібліотеки від профілю вузу, циклічність роботи бібліотеки вузу, чим вище активність читачів, тим надійніша система зворотного зв'язку бібліотеки з читачами, чим вище освітній і кваліфікаційний рівень співробітників бібліотеки, тим легше ними управляють і якісно вирішувати назрілі задачі. Чим *більше бібліотека інформатизована, тим менше* відвідувань бібліотеки, а більше на сайті бібліотеки. Закон єдності дій закономірностей.

Стабільність системи управління підтримується *системою принципів управління*. Це науковість, системність і комплексність, єдиноначальність і колегіальність, оптимальне співвідношення централізації і децентралізації, збереження балансу передачі повноважень підлеглим, пріоритетність, зворотній зв'язок. Апарат управління бібліотекою в повсякденній діяльності керується методологічними основами управління, зокрема об'єктивними законами, закономірностями і принципами, що забезпечує розвиток бібліотеки у відповідності з ними, демократичного централізму, державного підходу, плановості галузевого і територіального управління і методичного керівництва, принцип правильного підбору,

розстановки, виховання і навчання кадрів, врахування психологічних, вікових, статевих і культурно-етнічних особливостей працівників і їх мотивацій; контролю і перевірки виконання, поєднання морального і матеріального стимулювання труда, ефективності і оптимальності.

Реалізація поставлених цілей і задач проходить безпосередньо через спеціалізовані функції управлінського труда, типові елементи управлінського циклу. Категорії функцій займають одне із центральних місць в теорії управління. Функції відповідають на питання – **хто і що робить** в системі управління. Якщо звести сукупність різнопланових управлінських дій до замкнутого циклу базових функцій управління:

- прийняття управлінського рішення;
- реалізація рішення;
- контроль.

При цьому кожна із базових функцій може підлягати подальшій деталізації: прогнозування, планування, організація, координація, нормування, регулювання, стимулювання і мотивація, облік, аналіз і актив, контроль, звітність.

Методи управління – це сукупність способів дії управляючого суб'єкта на об'єкти управління, до яких в бібліотеці відносяться: трудовий колектив, користувачі, технологічні процеси, ресурси. В процесі сумісної праці в бібліотеці виділяють наступні методи управління: економічні; організаційно-розпоряджувальні (адміністративні): розпорядження, інструкції, настанови; соціально-психологічні (переконання, порада, прохання). В практиці управління можливе домінування тих чи інших методів, хоча всі вони органічно пов'язані.

Структура управління. Структури бувають: виробнича, організаційна, тобто управління, типові і примірні структури, типова структура управління і укрупнені норми чисельності співробітників бібліотеки, організаційна структура управління відділом, проектування організаційної структури, вдосконалення організаційних структур (*Дати схему управління бібліотекою,*

відділом). Правильно побудована ОСУ бібліотеки повинна відповідати слідуєчим основним вимогам:

1. Направленість на досягнення цілей
2. Перспективність
3. Здатність до розвитку
4. Узгодженість інтересів, умовляння
5. Економічність

Не дивлячись на видову різноманітність ОСУ, кожна із них володіє певними якостями:

- субординацією, тобто строгим підпорядкуванням молодих осіб старшим;
- органічним зв'язком з функціями управління;
- інтеграцією розподілу труда по функціям, рівням управління, кваліфікації;
- послідовністю управлінських процедур.

Види організаційних структур

В теорії управління існує кваліфікація ОСУ за різними основами. Найбільш відомим вважається ділення їх на дві великі групи – *ієрархічних і органічних* (адаптивних) структур. До групи ієрархічних структур відносяться декілька видів: лінійна, лінійно-функціональна, лінійно-штабна, дивізійна ОСУ [ЦБС, б-ка 1,2,3]. Органічні (адаптивні) структури. В практиці управління, окрім ієрархічних, відомі органічні чи адаптивні структури, що отримали свою назву із-за «здібності» пристосовуватись до нових умов, як це роблять живі організми. В бібліотеках склалися слідуєчі види органічних структур: *програмно-цільові, проектні і матричні*.

Програмно-цільова структура – директор, проблемна рада, керівник програми, виконавці, рада з комплектування, методрада.

Проектна структура – директор, керівник проекту, проектна група, працює на тимчасовій основі (**Scopus**), або як завершить роботу переходить в нову проектну групу.

Матрична структура – різновидність проектної організації управління одночасно в двох вимірах – по горизонталі і по вертикалі. Вона як інші органічні структури є доповненням лінійно-функціональної як механізм інноваційних розробок. Ефективність матричної структури визначається професіональними і лідерськими якостями керівників проектів. Ця структура вважається найбільш раціональною в практиці роботи американських бібліотек. Органічні структури, як і ієрархічні, не вільні від недоліків, тому в наших бібліотеках вони не отримали значного розповсюдження. Крім того, органічні структури не можуть проявляти свою гнучкість і динамічність без зміни існуючих систем планування, контролю, розподілу ресурсів введення нових умов стимулювання співробітників. При формуванні ОСУ важливо дотримувати поступовість перебудови управління, щоб всі підсистеми бібліотеки могли безболісно адаптуватися до змін.

Апарат управління бібліотекою

Для виконання функцій управління в бібліотеці створюється апарат управління. В структуру управління входять: директор, заступники, зав. відділами і секторами, групами, філіями, старші бібліотекарі, керівник профспілкової організації. По рівню управління по вертикалі в загальній ієрархії прийнято виділять кадри управління: вищої ланки, середньої ланки, нижчої ланки. Загально-бібліотечне керівництво: дирекція, методрада, рада дирекції відділового чи функціонального, рада трудового колективу. **Керівник бібліотеки** – ключова фігура управління. Організація не може існувати без керівників, так як вони:

- забезпечують виконання її основного призначення;
- розробляють стратегію поведінки в середовищі що змінюється;
- є основною інформаційною ланкою зв'язку з оточенням;

- офіційно представляють організацію;
- несуть відповідальність за результати її діяльності і інші.

Роль керівника

В бібліотеці керівники відіграють ряд важливих ролей.

1. Роль з прийняття рішення.

2. Роль лідера. В менеджменті прийнято розділяти поняття «лідерство» і «керівництво». Лідерство, як правило, має психологічну основу, будується на неформальних відношеннях, керівництво завжди опирається на владу, тобто, на офіційні субординаційні відносини. Формальний і неформальний лідер. Приклад Г. П. відносини з керівництвом. Лідер і у відділі. Встановлено два основних і протилежних типа лідерства: діловий (раціональний) і емоціональний. Грають роль особисті якості лідера. Директор чоловік чи жінка? Оперативне і стратегічне управління. Директор і заступник – координація і доповнення один одного.

3. Інформаційна роль лідера полягає в зборі інформації про внутрішнє і зовнішнє середовище бібліотеки, її аналітична обробка і розповсюдження по комунікативним каналам: наради і збори, обмін інформацією, ділова бесіда, переговори, телефонні переговори. Все це дозволяє координувати і регулювати дії співробітників.

Стиль управління

Свій вплив на підлеглих в процесі трудової діяльності керівник здійснює по-різному. Це залежить від його індивідуальних особливостей, рівня культури і професіоналізму, досвіду роботи, темпераменту, характеру тощо. Тому прийнято виділять притаманний кожному керівнику так званий стиль управління. Бувають різні стилі управління, але в основному їх можна звести до трьох найбільш виражених, це – директивний (авторитарний), демократичний, ліберальний. Директивний характеризує підвищена

централізація влади. Демократичний – повага до людей, увага до них. Ліберальний – слідування вказівкам зверху, безініціативність, небажання приймати власні рішення і нести відповідальність. Стиль управління виробляється в спілкуванні керівника і підлеглих, в їх взаємодії. Він служить досягненню загальних цілей бібліотеки як системи і всіх її підсистем; він повинен відповідати вимогам управляючих підсистем. В бібліотеці незалежно від рівня управління вся робота повинна бути орієнтована на вироблення єдиного стилю. В управлінні діє правило: «Все що можна записати – потрібно записувати». Це дає можливість підлеглому точно «слідувати предписанню», звіряючи з ним свої дії, а керівнику детально контролювати виконання. Кожен керівник повинен завжди пам'ятати про те, що стиль його роботи служить живим прикладом для підлеглих і повинен служити зразком для наслідування. Керівник виносить догану, коли це необхідно, засудження наодинці, а похвалу в колективі. Головний із його методів: виховання й переконання – особистий приклад. Досягнення підлеглих необхідно заохочувати, правильно поєднувати моральні і матеріальні стимули. До порушників трудової дисципліни необхідно вживати методи переконання чи примушування. Гласність в усіх питаннях – залог авторитету керівника і ефективності роботи, найвищу її результативність забезпечує правильне відношення керівника до критики.

Вимоги до керівника бібліотеки

Для ефективного здійснення управлінської діяльності керівнику необхідні певні професіональні і особистісні якості. Формальні вимоги до керівника бібліотеки відображені в «Тарифно-кваліфікаційних характеристиках (вимогах)» до посад культури в «Положенні про директора бібліотеки» (посадові обов'язки). Одним із способів визначення необхідних якостей працівника є складання професіограм. Так, встановлено, що загальна комплексна оцінка керівників бібліотек може базуватись на оцінці:

- особистості (ділових і професійних якостей);

- якості трудової діяльності;
- ефективності управлінського впливу на колектив;

Сучасні дослідники виділяють слідувачі переваги особистісних якості керівника бібліотеки: організаторські, професійні, педагогічні, морально-етичні, суспільно-політичні, фізичні. Управління людьми – мистецтво, і керівник повинен ним володіти. Керівник повинен володіти високими діловими, політичними і моральними якостями. Найважливіша людська якість керівника – його *людяність*. Людяність і культура управління поняття нероздільні. На імідж керівника бібліотеки впливають: його зовнішність, одяг, обстановка в кабінеті.

Культура управління

Володіння культурою управління необхідно для кожного працівника апарата управління, вона є його прямою необхідністю, так як ефективна робота будь-якого підрозділу, будь-якої організації, в тому числі і бібліотеки, можлива лише при грамотному управлінні. На практиці рівень культури системи управління оцінюється за показниками окремих її елементів. Сюди відносяться показники, які характеризують культуру співробітників, і, особливо керівників, культура процесів управління, його техніки, умов праці і т.д. Різноманітність елементів викликає необхідність наслідування в процесі управління багатьом нормам, а саме: моральним, юридичним, економічним, організаційним, технічним, естетичним, культуру документації, зборів; зборів, нарад, бесід, умов праці.

Культура співробітників

Управління включає в себе їх загальну культуру, знання спеціальних дисциплін: науки управління, культуру процесів управління, володіння

мистецтвом управління, наявність необхідних особистих і ділових якостей, стиль їх роботи.

Культура процесів управління

Культура процесів управління включає впровадження прогресивної технології управління, раціональну організацію управлінського труда і роботи бібліотеки, її структурних підрозділів, комплексну механізацію і автоматизацію бібліотечно-інформаційних процесів управління, культуру спілкування із співробітниками і читачами, телефонних розмов, проведення нарад, засідань, зборів. Бібліотеці необхідно мати встановлений графік проведення зборів, нарад, засідань на рік, місяць де вказується місце, час, відповідальний за підготовку. Велике значення має порядок роботи нарад і їх зміст. Культура – важлива складова стиля управління, що прямо і безпосередньо впливає на результати діяльності бібліотеки.

Психологія управління

Психологія управління шукає шляхи і засоби оптимального впливу на поведінку як окремого співробітника, так і колективу відділу бібліотеки. Кращий керівник здатний міняти стиль керівництва в залежності від умов і ступеня розвитку колективу.

Соціально-психологічна база управлінської діяльності

Необхідно вивчати як окрему особу так і колектив в цілому. Необхідно використовувати здібності кожного співробітника за призначенням. В зв'язку з основними властивостями характеру виділяють чотири основних типи

нервової діяльності: *сильний, врівноважений, живий тип (сангвінік); сильний, врівноважений, спокійний тип (флегматик); сильний, неврівноважений тип (холерик); і слабкий тип (меланхолік)*. Кожен індивідуум шляхом самовиховання може навчатись управляти своєю поведінкою і контролювати свої емоції. Знання керівником психологічних рис підлеглих розширює його можливості підходу до того чи іншого співробітника, дозволяє достатньо точно передбачити і відповідним чином регулювати його поведінку в заданих ситуаціях, знаходити найбільш ефективні форми і методи виховної роботи з врахуванням психологічного складу кожного члена колективу.

Психологічна характеристика колективу

Міжособистісні відносини – це відношення симпатії, антипатії, товариськості, особистої дружби. Нерозуміння, також як й ігнорування соціально-психологічних особливостей колективу нерідко породжує психологічні бар'єри і затрудняє управління. Якщо в колективі авторитетний керівник одночасно сприймається і як його лідер, то це означає, що він в ролі офіційного лідера. Коли ж авторитет керівника низький, то, як правило, особистий вплив в колективі має неофіційний лідер. Поняття «офіційний» і «неофіційний» лідер відображає існування офіційної і неофіційної організації структур (груп). Бажано, щоб в одній особі поєднувався і керівник і лідер. Авторитет керівника як офіційного лідера колективу складається із двох джерел: особистого авторитету, визначеного його здібністю до лідерського впливу і соціального, що виражається в оволодінні користування владою і посадовим престижем.

Психологічний клімат колективу

Психологічний клімат колективу є одним із дійових факторів, що впливає на продуктивність праці. Велике значення має поєднання молодих співробітників і ветеранів, правильний розподіл роботи між ними, а також

уміла організація їх труда. Важливо розподілити роботу, щоб вона не перевищувала можливості співробітника і разом з тим не була нижче цих можливостей. Для встановлення в колективі сприятливого психологічного клімату особливе значення мають форми спілкування, які склалися в колективі (комунікації) між співробітниками, які мають суттєвий вплив на формування тону кожного співробітника, а цей тонус, в свою чергу, багато в чому визначає загальний настрій. От чому важливо добиватися того, щоб повсякденне спілкування співробітників сприяло постійній підтримці в колективі оптимального психологічного настрою. Для формування психологічного клімату важливе значення має використання матеріальних і моральних стимулів до праці, які викликають задоволення результатами праці, і емоціональний підйом, естетичну насолоду як самим трудом, та і його результатами. Завдання керівника колективу полягає в тому, щоб своєчасно виявити і ліквідувати протиріччя і напруженість в колективі, що приводять до конфліктів. Засоби ліквідації конфліктів можуть бути знайдені тільки в процесі всебічного соціологічного аналізу конкретних ситуацій, причому, ця робота проводиться при активній участі громадських організацій. Дослідження показують, що там, де знаходиться на належному рівні організація труда і більш міцна дисципліна, не тільки присутні високі економічні показники, але і набагато менше конфліктів. Там спостерігається велике задоволення своїм трудом. В багатьох конфліктних ситуаціях керівник стоїть перед необхідністю дати кінцеву (остаточну) оцінку подіям, зупиняючи тим самим подальші розбіжності і направляючи діяльність колективу в єдине русло. Керівнику необхідно знати інтереси окремих співробітників, уміти передбачати їх реакцію в найбільш типових випадках. Необхідно взяти на озброєння, як керівнику так і співробітникам, при обслуговуванні читачів, афоризм: **«Ніщо не коштує так дешево і не цініться так дорого, як ввічливість»**. Головне для керівника – уміння працювати з людьми, надихати і виховувати їх.

Стратегічне управління

Стратегічне управління введено в 60-70-х роках ХХ ст. Перехід від оперативного до стратегічного управління визначають як управління організацією, що:

- опирається на людський потенціал як основу організації;
- орієнтується на виробничу діяльність на запити користувачів;
- гнучко реагує і здійснює сучасні зміни в організації;
- відповідає викликам із сторони оточення;
- дозволяє добиватись конкурентних переваг.

Все це в сукупності дозволяє організації виживати і досягти своїх цілей довготерміновій перспективі. Стратегічне управління в силу своєї сутності не дає та і не може дати точної і детальної картини майбутнього, детального опису внутрішнього і зовнішнього положення бібліотеки. Це скоріш представлення про те, якою повинна бути певна філософія управління. Для сучасних бібліотек оволодіння методологією стратегічного управління вкрай необхідно в силу постійно мінючої зовнішньої обстановки. Обмежуватись тільки оперативним управлінням недоцільно, це не дозволяє бібліотеці розвиватись випереджаючи потреби користувачів. Перший стратегічний план в 1985 році розробила бібліотека Британського музею. На 57-й сесії ІФЛА (Москва, 1991) стратегічному плануванню було присвячене спеціальне засідання. Сьогодні майже всі крупні національні бібліотеки мають стратегічні плани, вузівські і наша.

Концепція стратегічного управління

Недостатньо скласти план, необхідно також управляти його реалізацією. Для цього потрібно створити *систему стратегічного управління* організацією. Вона включає п'ять взаємопов'язаних управлінських процесів, що впливають один на одного:

1. Аналіз середовища
2. Визначення місії і цілей
3. Вибір стратегії
4. Виконання стратегій
5. Оцінка і контроль виконання (*Дати файл*)

Стратегічне планування в бібліотеках

План створюється із широким залученням консультантів. Головне завдання стратегічного планування – створення і підтримка стратегічної відповідності між цілями бібліотеки, її потенціальними можливостями і шансами в сфері оптимізації своєї діяльності, визначення чітких цілей для кожного підрозділу бібліотеки і координація їх дій. Стратегічний план повинен відобразити:

- а) місію бібліотеки;
- б) стратегічні цілі;
- в) аналіз зовнішньої ситуації;
- г) аналіз внутрішньої ситуації (сильні і слабкі сторони);
- д) аналіз стратегічних альтернатив, вибір стратегії;
- е) стратегію розвитку бібліотеки;
- ж) обґрунтування реалізації стратегії, включаючи її ресурсне забезпечення;
- з) управління реалізацією плану

Структура стратегічного плану зазвичай включає наступні розділи:

- Вступ – основна практична частина (складається із глав, присвячених певному напрямку діяльності і включає конкретні дії з реалізації поставлених цілей. Наприклад, «Впровадження в розвиток нових технологій», «Формування і організація бібліотечних фондів», «Інформаційно-бібліографічна діяльність», «Впровадження сервісних послуг» тощо. Окрема глава повинна бути відведена фінансовому

розрахунку реалізації плану, що містить кошторис доходів і кошторис розходів (витрат) бібліотеки.

- Реалізуючі стратегічні документи – це тактичні плани бібліотеки: окремі стратегії, програми, проекти, поточні плани для уточнення і конкретизації окремих стратегічних напрямів в цілях їх реалізації.

При складанні тактичних планів реалізується принцип «Хто повинен виконувати плани, той їх і розробляє». В якості важливої складової стратегічного планування можна виділити створення в бібліотеках відповідних органів, робочих груп, співробітників. Методологія і методика стратегічного планування має універсальний характер, який дозволяє застосовувати його в різних бібліотечних ситуаціях. [с. 116] Концепція розвитку Південно-Уральського державного університету до 2010 року. Концепція інформаційно-бібліотечного обслуговування Санкт-Петербурзького державного політехнічного університету. Стратегічний план Британської бібліотеки 1989-1994 роки [с. 128], Стратегічний план розвитку фундаментальної бібліотеки Санкт-Петербурзького державного політехнічного університету на 2003-2013 роки [с. 337-339].

Індивідуальна робота з персоналом. Планування кар'єри

Індивідуальна робота з персоналом – важлива форма управління діяльністю бібліотечного колективу, здійснюється керівником бібліотеки і керівником структурних підрозділів. Керівник відповідає за реалізацію професійних можливостей співробітників, їх кар'єру, а отже, за їх суспільне положення. моральні і ділові якості персоналу стають для нього об'єктом професійної діяльності. Індивідуальна робота направлена на використання біографічних даних, морально-етичних якостей співробітника, його здібностей і інтересів. Найбільш підходящою формою індивідуальної роботи є ділова бесіда, що дозволяє здійснити безпосередній вплив на співробітника, одержать інформацію про результати роботи, характеру його професійної

поведінки, про його професійні і особистісні проблеми. особливої уваги в змісті індивідуальної роботи з персоналом потребує ситуація необхідних змін в діяльності бібліотеки, що зачіплюють інтереси значної частини співробітників. Направленість індивідуальної роботи може бути конкретизована з врахуванням слідуючих рівнів виміру:

- зміни в знаннях, зміни в індивідуальних установах, зміни в індивідуальній поведінці, зміни в груповій поведінці, індивідуальна робота з персоналом;
- одна із найважливіших умов планування – кар'єра співробітника бібліотеки, індивідуальна робота.

Форма кар'єрного процесу – розвиток його по висхідній (напряму), коли кожна послідовна стадія цього процесу відрізняється від попередньої більш високим рівнем розвитку здібностей і можливостей життєдіяльності. Головна умова в реалізації кар'єри – забезпечення взаємодії двох складових: професійної і організаційної. Планування кар'єри орієнтовано на визначення стратегій етапів розвитку і просування спеціалістів. Складається **кар'єрограма**. Плануванням займається директор, заступники, зав. відділами, сам співробітник, його керівник. **Підготовка управлінського резерву – спеціальна частина планування кар'єри персоналу бібліотеки**. За часом призначення управлінський персонал може складатися із кандидатів, які можуть бути висунуті на керівні посади в даний час, або кандидати, висування яких планується через один-три роки. Робота з резервом включає декілька етапів і аналіз потреби в резерві, формування списку резерву, підготовка кандидатів. Для полегшення процесу адаптації до нової посади необхідна соціально-психологічна підготовка. Вирішення проблем швидкого взаємного пристосування, нового керівника і колективу досягається шляхом орієнтаційних програм, управлінських тренінгів, тренінгів на командостворення. Одночасно вирішуються і проблеми згуртування колективу, і підвищення ефективності роботи.

Бібліотечний колектив

Колектив – вища стадія розвитку організованого співтовариства людей, направлена на досягнення соціально значимих цілей і об'єднуюча своїх членів як самим процесом сумісної діяльності, так її організації, системою стимулювання. Кожен бібліотечний колектив має свою структуру, свої специфічні признаки формування, розвитку. Колектив співробітників бібліотеки представляє відкриту підсистему, вступаючи в процесі своєї діяльності в контакти з іншими організаціями і колективами, а також з численними читачами бібліотеки. Тому психологічний клімат колективу багато в чому залежить від соціального статусу, престижу бібліотеки. Колектив є основною сферою застосування здібностей, реалізації потреб і інтересів особистості. Формальна і неформальна структура. Бібліотечні колективи за рідкісним виключенням – жіночі, що робить їх емоційно більш напруженими і ураженими. Напруження частіше всього пов'язане з особистими відношеннями в колективі, рідше з діловими. Покращення комунікативних міжособистісних відносин для бібліотечного колективу мають вирішальне значення. В процесі спілкування в колективі виникає повний соціально-психологічний клімат серед основних факторів якого можна відмітити взаємовідношення по вертикалі і горизонталі, стиль і норми спілкування в колективі, організацію і умови праці, систему стимулювання. В залежності від стану цих факторів складається більш чи менш сталий емоційний настрій членів колективу. Існує прямий позитивний зв'язок між станом соціально-психологічного клімату і ефективністю спільної діяльності. Велике значення в створенні сприятливого соціально-психологічного клімату в бібліотеках має склад колективу з точки зору психологічної сумісності його членів. Прийняті норми в колективі, ділової взаємодії складаються в *службовий етикет*, що диктує правила поведінки в ситуаціях, коли люди виступають в офіційних ролях керівника і підлеглих, керівника вищої ланки (вищестоящого начальника) і колеги. Ці правила регулюють образ дії

співробітників, лінію поведінки в складних моментах. Службовий етикет формує стиль відносин в колективі в якому дуже тісно переплітаються формальні і неформальні елементи службових взаємозв'язків. Службовий етикет включає в себе такі неформальні елементи, як настрій, манеру привітання і звернення керівника до співробітників, форми і методи критики. Сприятливий соціально-психологічний клімат характеризується бадьорим, мажорним настроєм членів колективу, якому притаманні згуртованість, взаємовиручка, взаємодопомога, взаємоповага. При такому кліматі практично відсутні чи мають незначне місце конфлікти. Серед причин його погіршення можна вважати несприятливу в колективі виробничу обстановку, напружені відносини між членами колективу, непорозуміння і конфлікти, насамперед з приводу відношення співробітників до основних виробничих обов'язків і розподілу роботи. Особливим фактором, що формує соціально-психологічний клімат колективу відіграє керівник, який знаходиться в постійному контакті з його членами, може регулювати соціально-психологічний клімат, враховуючи індивідуальні особливості кожного, його достоїнства і недоліки, потенційні можливості. Колектив і керівник повинні взаємодіяти, бути повноцінним партнерами в своїй діяльності. Для створення соціально-психологічного клімату керівнику необхідно мобілізувати всі свої комунікативні якості: аргументовано розподіляти між співробітниками повноваження й відповідальність, прислухатися до порад підлеглих, враховувати їх індивідуальні потреби в досягненні узгоджених цілей і в просуванні по службі, відстоювати їх інтереси перед вищестоящим керівництвом, будувати всі відносини з ними на довірі і повазі. В результаті в колективі створюються умови, що практично виключають виникнення конфліктних ситуацій. Ефективне регулювання соціально-психологічних відносин в колективі потребує відповідного забезпечення і організації. Інформацію дають конкретні соціологічні дослідження, спеціальні опитування, інтерв'ю, соціометричні виміри.

Конфлікти в бібліотечному колективі

Конфлікти бувають: між керівництвом і співробітниками бібліотеки; міжособистісні і міжгрупові; при спілкуванні з читачами бібліотеки. Зовнішні і внутрішні. Дуже добре про це написано в книзі: А. Н. Ванеев «Конфликты в библиотеке: предупреждение и разрешение» і в книзі В. Г. Дригайла «Основи організації роботи бібліотеки вузу», Гл. 24.

Теорія організації

Теорія організації призвана використовувати досягнення і дані цілого ряду наук і суміжних дисциплін (психології, педагогіки, соціології, соціальної психології) для рішення цих задач. Організація – це самоорганізуюча система на всіх етапах свого життєвого циклу. Сучасні напрями теоретичних розробок виражають умови, що змінилися в формуванні організації. Теоретичні концепції слідуючі:

1. ***Реінжиніринг***, або переробка на сучасній інформаційній і технологічній основі.

2. ***Концепція внутрішніх ринків корпорації*** (або організація ринків) віртуальної корпорації.

3. ***Теорія альянсів*** (асоціативних форм організації і управління). Це не тільки горизонтальні корпорації, але й стратегічні союзи різної модифікацій консорціуми, холдинги, господарські асоціації і групи. Велике значення приділяється проблемі довіри до системи управління, керівників, що приймають рішення, їх виконання.

4. ***Концепція екологічно усвідомленого керівництва підприємством***. Його основа розгляд підприємства як екологічної субсистеми і, відповідно, як частини природного кругообігу. Це вимагає керівництвом систем управління на нормативному, стратегічному і оперативному рівні.

Структурний підхід до організації

На ефективність діяльності організації впливають:

1. реальні взаємозв'язки між людьми і їх роботою, організовані в схемах організаційних структур і в посадових обов'язках;

2. політика керівництва і методи на поведінку персоналу;
3. повноваження і функції співробітників організації на різних рівнях управління (низькому, середньому, вищому).

Раціональна структура організації передбачає комбінацію вказаних трьох факторів, що забезпечують високий рівень ефективності виробництва. **Формальні і неформальні організації**, шаблонна робота і місія. Системний підхід. Відкриті і закриті системи. Взаємодія із оточуючим світом. Нормально функціонувати. Зворотній зв'язок. **Організаційна система**. Корінні зміни в організаційних системах. Напрями: від некваліфікованої до інтелектуальної роботи. Від шаблонних задач до новаторства і виявлення уваги. Освіта, інновації, увага до людей. Від індивідуальної роботи до колективної. Від виконання окремих функцій до роботи над проектом. Від однієї професії до широкої спеціалізації, від влади керівника до влади читачів, користувачів, від координації зверху до комунікацій на кожному рівні. **Організаційна культура**. Елементи культури, домінуюча і субкультура, сильна і слабка культура, способи передачі культури, роль, інформованість знань і заохочення. Зміна культури організації. **Довіра**. Природа і роль довіри, види і джерела довіри, довіра – неодмінна умова ефективності. Довіра як психологічний стан людини реалізується в його поведінці. Довіра це не просто гуманітарний підхід до відношень між людьми, не тільки благодатний психологічний клімат. Створення атмосфери довіри вимагає уваги до кожного аспекту системи – до її структури, політиці і практиці менеджменту, технологічним системам неформальної культури, до цінностей і очікуванням її членів, а також поведінки тих, хто займає керівні посади. Принципи встановлення довіри. Успішні програми розвитку відносин з підлеглими має наступні загальні риси:

- а) уявлення про місію і майбутнє бібліотеки її цілей і задач;
- б) ретельно відібрані засоби повідомлення підлеглим місії, бачення цілей і задач бібліотеки;
- в) засоби оцінки ефективності наміченої програми;

г) послідовне прагнення користуватись ефективними методами зв'язку. Соціальна захищеність – ключовий фактор довіри [91, с.183-198].

Координація неформальна, не програмована координація, програмована безособова координація, програмована індивідуальна координація, програмована групова координація. **Значення знань до розвитку.** Виділяють три типи знань. «Знання що вкоренилися», проявляються тільки в їх впливі на поведінку. «Виражені знання» можуть бути спрямовані на основі поведінки. «Точні знання» є сформульованими. Керівництво знаннями має дві теорії. Основні задачі: Перша задача – підвищення ефективності використання знань для росту продуктивності праці шляхом збільшення швидко діяння або зниження затрат. Друга – впровадження інновацій, створення нових продуктів і послуг, нових структурних підрозділів і бізнес процесів. Перша задача отримала назву «Зроби як треба», чи «Знання для застосування», а друга – «Придумай сам», чи «Знання для досліджень». Спіраль знань. Останнє десятиріччя широкого розповсюдження в світі отримали концепція і практика безперервної освіти як комплекс заходів, що дає можливість людині навчатися протягом всього життя за принципом: «Ціную будь-яку освіту, в будь-якому місці, в будь-який час і будь-якого змісту». Значення знань для розвитку організації буде підвищуватись і в майбутньому, так як здійснюється перехід від інформаційного суспільства до суспільства знань.

Створюються нові структурні підрозділи, так у відділі комплектування і обробки – сектор адміністрування баз даних. Відділи: науково-організаційний відділ, входить чотири підрозділи із статусом сектора:

- наукових досліджень і прикладного маркетингу;
- організаційно-методичної діяльності;
- міжнародних зв'язків;

- науково-методичний кабінет; електронних публікацій і інформаційних ресурсів, МБА і ЕДД, віртуальна довідка: спитай у бібліотекаря, бібліографа.

Відділи маркетингу і інновацій, електронних ресурсів, баз даних, проблемна група по роботі з Інтернет ресурсами і базами визначення оцінки наукових публікацій викладачів університету.

Розвиток форм організації

В майбутньому, системи знань замінять невеликі адміністративні осередки і канали зв'язку між ними, відбудеться відхід від жорстко регламентованих структур (наш приклад – Scopus). Виникаючі організації майбутнього характеризуються як невеликі гнучкі, швидко реагуючі і високо конкурентні. Новим організаціям присутні слідуючі якості:

- а) політика формується керівництвом разом із співробітниками;
- б) вимоги, що пред'являються до співробітників загально признані теорії;
- в) всі співробітники продовжують навчання, дякуючи доступності знань, інформації і свободі вибору;
- г) оцінка виконання основана на культурі обслуговування;
- д) ціль організації – допомогти співробітнику успіху в своїй діяльності.

Виводяться нові штатні одиниці яких не було, або перепрофілюються, виходячи із внутрішніх і зовнішніх потреб (бібліотека – ректорат). Керівники змінюють звичні методи роботи організації, впроваджуючи стратегію управління знаннями в повсякденне життя. Тут грають роль інформатизація, міжособистісні відносини, прагматичний підхід до справи. Організаційні форми управління знання які є в бібліотеці і які будуть, системний підхід, бази даних, їх реклама, сайт, Інтернет, Інтрамережа.

Новаторські колективи (громади), людський фактор, лідерство, мотивація і необхідність, чітко сформульовані цілі.

Пітер Сенге [с. 90] сформулював вісім вимог до команд, що діють на принципах самоорганізації:

1. Команда повинна мати свою місію, яка підтримується чіткими цілями.
2. Цілі повинні бути важливими для кожного із членів команди.
3. Команда повинна мати внутрішні сили для досягнення прийнятих цілей.
4. Команда повинна мати і розвивати компетентність, що відповідає інтересам досягнення цілей.
5. Команда повинна забезпечувати зворотній зв'язок – отримувати інформацію із зовнішнього середовища, що відноситься до її цілей і ступеня їх досягнення.
6. Команда повинна бути в змозі сприйняти цю інформацію і використати її для зміни своїх дій з тим, щоб досягти поставлених цілей.
7. Команда повинна бути опортуністичною (вміти пристосовуватися до нових ситуацій) і бути в змозі випереджати несподівані явища.
8. Ефективна команда повинна бути групою індивідумів, які вірять в те, що потрібні один одному для того, щоб діяти успішно. Можуть бути тимчасові, постійні. Підтримка з боку керівництва необхідна умова для створення і успішно працюючої команди. Усередині організації повинні існувати здоровий психологічний клімат, довіра, відкритість, дух дружнього змагання. Використовувати досягнення соціології, психології, сучасної педагогіки.

Моделі організації. Популярна спіральна модель, що процес безперервний, в останній час одержала розповсюдження матрична організація, мережеві і віртуальні організації, консорціуми і віртуальні організації, активні і пасивні ланки, тощо.

Перспектива розвитку «Організаційний інтелект»

Питання розвитку форм організації на сьогодні стосуються фірм, організацій і тільки опосередковано – діяльності бібліотек, бібліотечної справи. Але в подальшому вони поступово ввійдуть в життя і діяльність бібліотек, бібліотечної справи, тепер вони стали економічною необхідністю для суспільства.

Нові вимоги до побудови організації

Орієнтація на передбачення, інтеграція і зупинення функцій, глобалізація, поширення інформаційних технологій, орієнтація на читача, користувача, гнучкість і адаптивність, провідна роль користувача, читача, орієнтація на нове створення обслуговування і якість роботи, оперативність надання необхідної інформації, зростання ролі інновацій і підприємництва, горизонтальна корпорація.

Основні якості організації майбутнього. Гнучкість і прихильність до індивідуалізму, переважно використання команд, внутрішня конкурентоспроможність, прагнення до диверсифікації робочої сили і користувачів, рух до плюралізму, транснаціональність, конкурентоспроможність на глобальному ринку.