



## Формування сучасних вимог до менеджера бібліотечних систем відповідно до процесів в українській освітній практиці

**Ганна ЄРМОЛАЄВА.**

старший викладач кафедри документознавства та інформаційної діяльності Миколаївської філії КНУКіМ

*Від часу, коли видано перший навчальний посібник під назвою «Менеджер бібліотеки» (І.М. Суслова, 1993), минуло майже десять років. Нині ця бібліотечна посада ще не має однозначного змістового наповнення, але вищі заклади освіти створили необхідні навчально-методичні передумови, щоб така необхідна кваліфікація увійшла до навчальних планів, забезпечувалася б програмами та іншими навчально-методичними матеріалами і отримала місце в сучасній системі підготовки кадрів для державних бібліотек України.*

Навчальна дисципліна «Бібліотечний менеджмент» почала формуватися в українському бібліотекознавстві з середини 90-х років ХХ століття. Попередниками цього курсу були навчальні дисципліни, назви яких еволюціонували: «Організація бібліотечної справи в СРСР», «Організація роботи радянської бібліотеки», 70—80-і рр. — «Організація і управління бібліотечною справою», згодом — «Організація, економіка і управління бібліотечною справою» та «Управління бібліотечною справою». На тому етапі це відповідало ідеології і логіці бібліотечної політики з притаманною їй централізацією бібліотечної практики і освіти. З відмовою від централізованого адміністрування бібліотека отримує статус самостійного суб'єкта управління, її діяльність має ґрунтуватися на моделях самоврядування і використання менеджменту як найактивніших формах управління.

Найважливішим комплексним завданням бібліотечного менеджменту в Україні нині є включення всієї сукупності можливих засобів у процес трансформації бібліотек, який відбувається під управлінням професіоналів. Інтеграція України в міжнародний інформаційний простір збагачує взаємодію з позитивним досвідом колег. Визначені напрями активізації творчого потенціалу («людський фактор»), використання систем ділового спілкування («фактор людських стосунків») набувають особливої актуальності в сучасних умовах (6).

Серед багатьох конкретних завдань чи не найголовнішим є підготовка управлінців, діяльність яких відповідала б сучасним міжнародним вимогам.

Щодо еволюції поглядів на управління в останні десять років то спочатку доводилась згубність впливів директивного планування; було від-

кинуто командно-адміністративний підхід та методи управління. Як відомо, найважливіші рішення в бібліотечній справі формувалися до кінця 80-х років на міністерському рівні. Це стосувалося і основних програм, і розподілу фінансування, і термінів виконання тощо. Великі об'єднання були дуже зручними для директивного стилю управління, коли загальні вказівки надходили згори, а потім деталізувалися. Розуміння «центру» було водночас політичним, управлінським, організаційним, а тому вказівки з центру сприймалися як науково обґрунтовані, професійно правильні.

Проте вітчизняні публікації з загальної теорії систем свідчили вже починаючи з 70-х років, що обмеження самостійності елементів системи призводить до втрати надійності й маневру, а згодом — до стагнації і руйнування цілого. Одним із висновків системного аналізу було розуміння негативних закономірностей розвитку великих централізованих систем, коли складність управління призводила до зростання помилок, а відповідальних за це не можна було визначити.

Логіка централізованої директивності зводила управління бібліотекою на рівень поточного, оперативного планування. Невипадково в інструктивній документації, підручниках і рекомендаціях того часу основним планом бібліотеки було визнано поточний (річний); управлінський облік було замінено оперативним; аналітичну функцію — звітністю. Таким чином, бібліотека фактично була залишена поза зоною стратегічних завдань, що й зрозуміло для умов, коли ніхто не чекав від директора (завідуючого) бібліотеки нічого, крім виконання вказівок вищих органів. Організація централізованих (відомчих) систем була орієнтована на еконо-

мію, але вона не спрямовувала діяльність бібліотек на допомогу читачам. На збільшення уваги до читача не вплинуло провадження госпрозрахунку, самофінансування, введення економічних нормативів. Все це, як і централізація, були вимушені рішення, зумовлені завданням економії коштів на бібліотеки. Нові рішення також впроваджувалися постановами та наказами, тобто заміна командного стилю на економічні рекомендації здійснювалися тими ж директивними методами без врахування загальнокультурної ситуації можливостей різних бібліотек.

Як нині стає зрозумілим, економічні категорії, що впроваджувались у практику, були несумісними із сутнісними характеристиками і призначенням бібліотек. Відомі економісти зазначають, що командно-адміністративні системи не здатні створювати умови для формування нових управлінських методів і структур. Вони можуть заважати, не дозволяти, забороняти, перекручувати, але не можуть створювати, оскільки саме для цього в них немає механізмів. Із визнанням ілюзорності надій на те, що часткове реформування управління можливе, виникло розуміння необхідності конструктивніших моделей для вирішення нових завдань.

Широкі міжнародні професійні контакти, поява великої кількості нових наукових видань, які свідчили про ефективність моделей менеджменту, маркетингу, управління персоналом, сприяли підвищенню уваги керівників бібліотек та викладачів вищих закладів освіти (4), (5), (9) до цих концепцій управління. Вони були тим більше необхідними, що зміни в системі фінансування вже змусили бібліотеки вдатися до часткових перетворень в управлінні, яке ґрунтувалося на інших економічних моде-

лях і практиці менеджменту та маркетингу.

Фахівці визнали, що «тиха управлінська революція відбулася». Практично все, що пропонується сучасним менеджментом вважається корисним, якщо сприймається творчо й з урахуванням обставин. Менеджмент змінює управлінську вертикаль. Бібліотека стає центральною ланкою, самостійним суб'єктом управління, а не складовою багатьох ієрархічних пірамід, і характеризується насамперед можливістю вибору, який дозволяє віднайти конкретні шляхи і методи перетворень.

На різних етапах формування менеджменту були вироблені цільовий і системний підходи, що застосовуються і в управлінні бібліотеками. Найбільш сучасний — ситуаційний, впровадження якого є перспективним, враховуючи динамізм трансформацій та їх багатаспектність, особливо у найбільших бібліотеках. Цільовий підхід зорієнтований на читача ще на рівні планування, дій персоналу, найважливіших завдань, встановлення критеріїв оцінювання їх виконання. Вже у 80-і роки ХХ ст. західний менеджмент запропонував перехід від стратегічного планування до стратегічного управління: пошуки взаємозв'язків між типами середовища і формами управління завершилися формуванням цілісної концепції ситуаційного підходу. Найважливішим в ньому є те, що ситуаційний підхід вносить адекватні методи в управління. Зміна обставин, динамічність практики є характерною рисою сучасної реальності. Один із сутнісних постулатів сучасної концепції бібліотечного менеджменту, формулюється як розподіл функціональних галузей управління за принципом співвідношення внутрішнього і зовнішнього середовищ — на противагу принципу підпорядкованості управлінських систем, що панував у вітчизняній теорії та практиці й нині ще заважає творчим пошукам.

Нового змісту для бібліотек як суб'єкта господарювання набувають такі психологічні категорії, як мотивація та стимулювання до праці (5). Двовірна система морального і матеріального стимулювання, як відомо, обмежує керівників у використанні факторів впливу на задоволеність персоналу працею і розвиток особистості працівників. Перехід від загальної психологічної поведінкової теорії до її адаптації в бібліотечну концепцію поки не відбувся, а отже — він відсутній і в методичці, і в практиці. В публікаціях, де йдеться про мотивацію бібліотекаря, в кращому випадку перераховуються різні моделі: А.Сміта, А.Маслоу, Мак-Клелланда. Панують поверхові думки про те, що запорукою успіху діяльності бібліотеки є застосування керівницт-

вом засобів спонукання бібліотекарів до праці, їх зацікавленості в кінцевому результаті.

Поширеним також є розуміння мотиву як внутрішньої спонукальної сили (настанови, орієнтиру, бажання), і це — правильно. Але зовнішньою причиною дій визнається стимул (матеріальна чи моральна винагорода), і тут ми повертаємося до справедливо відкинутого як спрощеного методу стимулювання.

Що ж запропоновано замість того? Відома піраміда А.Маслоу: задоволення «нижчих» потреб (фізіологічних, безпеки) формулює «вищі» потреби (прагнення бути причетним до чогось (когось) бажаного), а також і «найвищі» потреби (самоактуалізації, самоперевернення). Сприятливі реалізації цих мотивів — і означає дбати про розвиток колективу, який поступово стає «запорукою успіху діяльності бібліотеки». Мотиваційна сфера — в компетенції менеджера визначає його професіоналізм (уміння розуміти мотиви працівників, намагатися враховувати їх).

Від кваліфікації менеджера залежить також і весь комплекс роботи з персоналом. Проблеми підготовки, навчання, підвищення кваліфікації всіх категорій працюючих вимагають сучасного вирішення. Тому всі ці процеси мають насамперед бути в центрі уваги тих, хто готує управлінців, керівників, менеджерів. Управління є однією з професій, де успіхів вже не вдається досягти, спираючись тільки на знання і досвід минулого.

Саме професіоналізм на противагу адмініструванню є однією із суттєвих відмінностей між менеджером і традиційним керівником. Керівник минулої формации вважався успішним, коли управляв бібліотечним виробництвом як ланкою загальної піраміди. Це був у кращому випадку професійний бібліотекар із владними повноваженнями, який тримав у робочому стані основні бібліотечні системи (фонди, каталоги, обслуговування), дбав про виконання плану, в тому числі масових заходів, уважно ставився до своїх колег і підлеглих. Все це не можна відкидати і нині, але цього вже замало.

Спеціальні знання у сфері управління, тобто кадрової політики, співробітництва не лише в колективі, але й з іншими культурними та інформаційними установами, громадськими організаціями, спонсорами, меценатами, владою, а також багато інших завдань формують нові вимоги до менеджера, що зосереджені на його особистості. Ядром її стають творчі здібності, здатність до сміливих рішень, навіть певного ризику, а також і до відповідальності.

Постійні, іноді непередбачувані зміни ситуації як навколо, так і в самій бібліотеці, потребують нестан-

дартної, блискавичної реакції. Дослідники свідчать, що у порівнянні з минулим періодом нині суттєво змінюються джерела впливу, до яких можуть вдаватися керівники. Раніше використовувалися так звані формальні джерела — статус, компетенція, яка базувалася на освіті та професійному досвіді. Для сучасного керівника базою впливу, за допомогою якого можна досягти успіхів у менеджменті, є творча позиція, вміння співпрацювати, мистецтво стратегічного управління, добра емоційна та фізична форма, відповідальність, уміння адаптуватися до змін і навіть використовувати їх в інтересах справи.

Щодо підготовки кадрів майбутньої бібліотечної справи, то аналіз спеціальної літератури і навчально-методичних матеріалів кафедр та факультетів спорідненого профілю свідчить, що бібліотечний менеджмент нині є сучасною реальією вузівської підготовки.

Концепція підготовки менеджера (спочатку бібліотеки, згодом бібліотечної сфери) розроблялася на кафедрі бібліотекознавства КНУКІМ робочою групою у складі к.п.н., доц. Т.С. Монько, к.п.н., доц. Г.А. Саприкіна, під керівництвом д.п.н. проф., зав. кафедрою А.С. Чачко, — з 1996 року. Концепція курсу «Бібліотечний менеджмент» затверджена на засіданні кафедри і становить базу навчальної програми (1). Програма цього курсу складається із шести розділів, один з яких «Менеджер бібліотечної сфери». В його структурі — чотири теми: «Сучасний бібліотечний менеджер» (розглядаються поняття «менеджер бібліотечної сфери», «менеджер бібліотеки», «лідер», «команди»); «Організація праці бібліоменеджера» (важливим є напрям стилу керівництва); «Професійно-особистісні риси сучасного бібліоменеджера» (наведено характеристики певних комплексів рис: «майстер», «людина компанії», «гравець»); «Управління кадровим потенціалом» (розглянуто такі питання: поняття про кадровий потенціал та критерії його оцінки; підбір кадрів, його механізми (призначення, атестація, конкурс, виборність, контракт); ролі менеджера (адміністратор, фахівець, вихователь, лідер).

Ця розробка ґрунтується на концепції М.М. Поплавського, яка узагальнена в його монографії (підручнику) «Менеджер культури» (7). В ній визначено поняття «менеджмент»: систематизована сукупність теоретичних та практичних знань, в яких втілено досвід кращих організацій. Операціоналізовані дані, здобуті суспільними науками (насамперед соціальною соціологією та індустріальною психологією, мікроекономікою), доповнені положеннями інформатики, системотехніки, кібернетики, теорії дослідження операцій тощо.

Функція «роботи з кадрами», а згодом — «управління кадрами» як «управління персоналом» — одна із традиційних у загальній системі управління бібліотекою, суттєво трансформується останнім часом. Це зумовлено багатьма факторами. Змінюються люди, які працюють в бібліотеках, вони стали більш поінформованими, освіченішими, більше спрямовані на нові умови, завдання і зміст бібліотечно-інформаційної роботи, краще знають свої права, беруть участь у професійних об'єднаннях, виявляють інтерес до питань, які раніше були в компетенції юристів, економістів, політиків. До того ж демократизація бібліотечної справи і професійного життя вимагає залучення персоналу до безпосередньої участі у визначенні цілей бібліотеки та методів їх досягнення. Психологічно обґрунтованим є факт, що колектив бібліотеки та його члени свідоміше і активніше працюють над виконанням планів і програм перетворень в тих випадках, коли вони складені за їх участю.

Разом з тим міжособистісні стосунки в колективі, враховуючи складні моральні та економічні умови, стають більш жорсткими, а їх мотивація — помітно спрощеною. Зокрема, мотиви нині не перевершують матеріальних потреб бібліотекарів, що є суттєвою зміною в системі їх мотивації. Ці суперечливі процеси важко піддаються адміністративним методам управління. В нових демократичних умовах з кожним роком модернізується правова база вирішення кадрових питань і питань праці. Прийняття на роботу та звільнення, трудова угода та укладання контракту, організація праці, винагороди тощо регулюються відповідними державними законами (кодексами) або стають предметом узгодженостей (домовленостей) між керівником і працівником бібліотеки (колективом бібліотеки).

Основним чинником цих перетворень є демократизація суспільного життя, закріплена Конституцією, де гарантуються права і свободи громадян, право власності, зокрема інтелектуальної. Дедалі більше усвідомлюється, що управління кадрами є галуззю, стан і подальший розвиток якої залежать від організаційної та управлінської культури керівника і працівників, системи їх професійних цінностей. Це вимагає від менеджера створення сприятливого морально-психологічного клімату і уваги до особистості кожного, хто працює під його керівництвом.

З кінця 90-х років ХХ століття одночасно із перетвореннями, що відбуваються в загальній теорії управління, формуються і принципово інші, ніж раніше, підходи до управління бібліотечним персоналом. Кадровий ресурс починають розглядати як та-

кий, що визначає успішність діяльності всієї бібліотеки, отже, як головний в системі ресурсів, а це вимагає створення певних умов для розвитку кадрового потенціалу, вкладання в нього відповідних коштів.

Вважають, що за умов, коли персонал відносять до категорії «витрат», діють такі методи та їх характеристики: примус, мінімізація, малий період планування, наслідки, кількість. Коли персонал віднесено до категорії «ресурсів», ситуація інша: доцільність, оптимізація, великий період планування, якість.

Еволюція вказаних чинників та їх взаємозалежних зв'язків зумовила розробку персонал-стратегій управління, що означає:

— визнання нової парадигми управління;

— визнання персоналу основним ресурсом бібліотеки;

— включення управління персоналом у систему стратегічного управління діяльністю бібліотеки.

Для реалізації системи персонал-стратегії в конкретній бібліотеці принципове значення мають такі підсистеми:

— підвищення компетентності й професіоналізму керівників;

— підвищення компетентності та професіоналізму бібліотечних фахівців;

— координація діяльності: забезпечення зв'язків та узгодженість роботи структурних підрозділів, відповідність їх діяльності чинним планам, завданням і функціям;

— контроль результатів діяльності: аналіз отриманих результатів, висновки для зворотного зв'язку із виконавцями та наступного планування або розпорядження.

Для ширшого розуміння постаті бібліотечного менеджера важливими є настанови, які стосуються багатоаспектності, багатофункціональності його діяльності. Нині він фактично є ключовою фігурою в системі управління змінами і трансформацією бібліотеки перехідного періоду. До його компетентності відноситься весь комплекс питань управління персоналом: система і принципи управління кадрами, класифікація і функції кадрів управління, використання методів добору та розстановки кадрів, застосування персонал-технологій в процесі добору кадрів, методи оцінювання складу кадрів та діяльності персоналу; управління адаптацією кадрів, стабілізацією їх плінності (2).

Узагальнюючи відомі визначення і сучасну практику, можна вважати, що менеджер — це фахівець, який обіймає постійну управлінську посаду і наділений відповідними владними повноваженнями приймати рішення в межах своєї компетенції, певних видах діяльності. Відповідно термін «бібліотечний менеджер» вживається стосовно:

— керівника бібліотеки, філіалу, відділу, сектору, групи, якщо адміністративні функції здійснюються ним сучасними методами;

— організатора окремих робіт (методична допомога, маркетингове дослідження);

— відповідального керівника процесів реклами, дизайну.

Дослідження свідчить, що поряд з характеристиками керівника, подано і вимоги до його особистості:

— енергійність, оптимізм, стійкість до стресів;

— вірність власним моральним установкам;

— творчий потенціал і здатність до самовдосконалення;

— навички адекватної поведінки в нестандартних ситуаціях; уміння працювати з ініціативними людьми;

— володіння педагогічними методами і технологіями;

— уміння сприяти діловим стосункам, розв'язувати конфлікти; турбуватися про співробітників.

Час, коли в Україні формується нове покоління управлінців, характеризується соціологами як перехідний період. Зміни і трансформації, перетворення і модернізації вимагають специфічних механізмів управління. Управління змінами визнано центральним комплексним процесом, який має бути опанований сучасним менеджером та його командою (1).

### Література

1. Деревянко Е. Каким должен быть директор библиотеки: сводный реферат // Библиотечное ведение. — 1999. — №4/6. — С.143.
2. Жданова Т.А. Совершенствование стратегии управления персоналом библиотеки // Библ. дело. — 2001.: матер. междунар. науч. конф. — М., 2001. — С.215—216.
3. Загуменна В.В. Підготовка бібліографів — інформаційних менеджерів у КНУКіМ // Бібл. планета. — 2001. — №1. — С.25.
4. Клюев В.К., Сулова Н.М. Современная концепция нового вузовского курса «Библиотечный менеджмент» // Науч. и техн. б-ки. — №6. — С.22—42.
5. Петрова Л.Г. Управление библиотекой как объектом господарювання. — К., 2001. — 54 с.
6. Чачко А.С. Об'єкт бібліотекознавства — сучасна бібліотека в процесі трансформації // Бібліотечна наука, освіта, професія в демократичній Україні: 36. наук. праць. — К., 2000. — С.109—117.
7. Шейко В.М., Кушнарченко Н.М. Підготовка нової генерації бібліотечних фахівців: стан і перспективи // Вісн. Кн. палати. — 1999. — №4. — С.19—21.
8. Фрумин И.М. Библиотечное дело: организация и управление: Учеб. для биб. фак. ин-тов культ. и пед. вузов. — 2-е изд. перераб. и доп. — М.: Книга, 1980. — 272 с.