

# КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В БІБЛІОТЕЦІ БУКОВИНСЬКОГО ДЕРЖАВНОГО МЕДИЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ

**Цимбал Валентина Іванівна**

Директор бібліотеки Буковинського державного медичного  
університету, м. Чернівці

Кадровий менеджмент являє собою певний вид діяльності з керівництва людьми, які зайняті в тій чи іншій сфері суспільного життя. Він передбачає вміння досягати поставленої мети з використанням праці, навичок, інтересів та мотивів поведінки членів колективу.

Поняття «менеджмент» включає в собі: планування, організацію, постановку завдання, координацію та контроль. Перелічене є набір засобів, за допомогою яких даний колектив реалізує поставлені цілі.

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

Робота з колективом - головна ланка в механізмі перетворення стратегічного плану бібліотеки в життя. В сучасних умовах важливіше значення в процесі управління надається активізації людського потенціалу. Колектив бібліотеки вважається основним ресурсом, який в першу чергу визначає успіх бібліотечної роботи в цілому.

Першим кроком до того, щоб зробити процес роботи бібліотекаря якомога більш продуктивним є професійна орієнтація та соціальна адаптація в колективі. Коли новий співробітник приходить в бібліотеку, він приносить з собою раніше придбані погляди та досвід, які можуть вписатися або не вписатися в нові рамки. Якщо керівник зацікавлений в успіху робітника на новому місці, він повинен пам'ятати, що кожен працівник - це особистість.

Вміння керувати величина мінлива. Тому навчання керівника-менеджера відбувається постійно. Тільки за умови критичного підходу до себе і творчої, доброзичливої, справедливої оцінки роботи та поведінки кожного колеги, керівник зможе досягти успіху в реалізації поставлених завдань. І одночасно отримати моральне задоволення від психологічного мікроклімату в колективі.

Керувати взагалі не так вже і важко, але керувати добре надзвичайно складно. В першу чергу ця складність залежить від гнучкості структури, ділових та особистих якостей підлеглих, вмінь та досвіду керівника.

Найцінніший капітал будь-якої організації - це його співробітники, тому управління людськими ресурсами є одним з найважчих факторів менеджменту.

Під час інформування нового колеги про організацію, слід врахувати три основних фактори: її оточення, ресурси і стратегію.

Структура, люди і культура - складові будь-якої організації. Роль керівника полягає в тому, щоб організувати взаємодію цих складових.

Люди є найважливішим ресурсом будь-якої організації і дуже важливо розкрити можливості кожного робітника, створюючи йому умови для плідної роботи. Але це далеко не все. Людьми ще необхідно успішно керувати. У кожної людини свій, неповторний характер, навички, переваги і недоліки. Будь-яка група людей, працюючих разом, поведуть себе не так, як інші групи.

У кожного керівника свої, єдині співвідношення з підлеглими. Ось тому керівництво неможливо звести до сукупності простих, нехай навіть наукою обґрунтованих, процедур.

Створення особливої атмосфери, яка сприяє розвитку нових ідей і підходів, де до працівників відносяться з повагою, їх думку враховують, а творча ініціатива підтримується - ось одна з найголовніших задач у роботі з персоналом.

Необхідно враховувати, що багато процесів, і в бібліотечному обслуговуванні, і в методичній та науковій роботі мають творчий характер. Тому в колективі бібліотек працює багато людей творчої та дослідницької спрямованості. Керівництво такими людьми завжди пов'язано з певними складнощами.

Дослідники відзначають наступні характерні риси творчої особистості:

- відкритість розуму;
- відсутність конформізму;
- схильність до самоствердження;
- потреба волі, спрямування працювати "за своїм розкладом";
- здібність напружено працювати протягом тривалого часу;
- бажання до вивчення незвичайних ідей;
- потреба в нових враженнях;
- терпимість до ситуацій невизначеності;

- рівень інтелігентності, який перевищує середні показники;
- схильність до гумору.

Дуже важливо, щоб керівник надав можливість реалізації цих якостей, які забезпечують перспективу розвитку бібліотеки. Звідси головна вимога - висока доброзичливість самого керівника, яка забезпечує високий моральний настрій всього колективу.

Конфліктні ситуації можуть виникнути в колективі, якщо керівник людина некомпетентна, яка позбавляє бібліотечну роботу її творчого змісту. І, навпаки, увага, чуйність до творчої особистості, душевна простота і щедрість роблять керівника визначним лідером колективу, в якому є талановиті генератори ідей, активні ерудити, зацікавлені виконавці.

За специфікою таких колективів існують дві форми управління.

**Перша** характеризується тим, що керівник - центр організаційних та міжособових зв'язків колективу. Саме на ньому замикаються важелі впливу та право прийняття рішень.

У разі, коли керівник користується авторитетом, є харизматичною особистістю, а в бібліотеці працюють співробітники без досвіду роботи, в таких колективах співробітники, визнаючи авторитет керівника, виявляють лояльність навіть до деякої авторитарності стилю керівництва. В цьому випадку, як не парадоксально, колеги бачать турботу про підлеглих, оскільки керівник бере на себе важкі для творчих особистостей організаційні функції. Тим самим він створює відповідні умови підлеглим для їх активної роботи.

В рамках **другої** форми роль керівника зводиться, в основному, до координації діяльності підлеглих, які отримують певну самостійність у здійсненні своїх творчих та наукових планів. Найбільш ефективним таке управління буде у підрозділах бібліотеки, співробітники яких працюють над інноваційною проблематикою.

Наприклад, над бібліотечним маркетингом, комп'ютеризацією та автоматизацією бібліотечної діяльності, засвоєнням нових форм бібліотечного обслуговування. В даному випадку управлінські зв'язки розвиваються по горизонталі. В цьому варіанті керівник сприймається, в основному, як колега по роботі.

І в обох варіантах цінується керівник бібліотечного колективу, який проявляє тактовність, справедливість, який враховує потреби і мотиви підлеглих, якому не притаманний формалізм.

Об'єктивна необхідність наявності цих якостей в бібліоменеджері посилюється особливістю бібліотечного колективу. Статистика засвідчує, що 91 % працюючих в бібліотеці - жінки.

Дослідження науковців дозволяють виділити наступні особливості жіночої психології:

- жінки, на відміну від чоловіків, не так широко і глобально дивляться на проблеми та явища. Вони більш чутливо відображають світ, орієнтуючись на деталі та нюанси;

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

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

#### **Порівняльні характеристики ділових якостей чоловіків та жінок**

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

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

У зв'язку з цими характеристиками жіночої психології керівництво колективом бібліотеки має цілий ряд особливостей.

Для жінок є характерним прагнення працювати у психологічно комфортній для них атмосфері. Іноді цей фактор стає найважливішим.

Саме він забезпечує заповнення вакантних місць в бібліотечній сфері. Навіть якщо недостатня заробітна платня і обмежені перспективи росту

Керівнику необхідно враховувати сумісність членів жіночого колективу та намагатися підтримувати з усіма колегами рівні стосунки.

Жінки-підлеглі звертають увагу не тільки на зміст, суть рішення, але ще й, у значній мірі, на форму, в якій це рішення до них доводиться.

Керівник повинен приймати рішення, але по формі воно повинне бути демократичним.

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

Таким чином певна проблема чи завдання вивчаються, приймається колегіальне рішення та складається протокол.

Особливістю жіночої психології є те, що жінки цінують стабільність свого положення, будь-які зміни спочатку можуть ними сприйматися негативно. При управлінні жіночим колективом можна очікувати певної інертності у виконанні прийнятих рішень, нерозуміння необхідності якихось нововведень.

І ще один важливий момент. В процесі професійного спілкування нам доводиться висловлювати критичні зауваження на адресу підлеглого, своїх колег, керівника. Можуть виникнути претензії до зовнішнього оточення, до іншого відділу чи закладу. І тому, критика - одна з найделікатніших областей взаємодії, яка вимагає максимальної обережності і коректності.

Правила ділового спілкування вказують не зловживати критикою, не принижувати гідність людей критичними зауваженнями, не допускати перетворення критики в сварку.

Кожний повинен пам'ятати, що:

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

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

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

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

Успішний керівник вважає, що чим кращі будуть стосунки в колективі, тим більше задоволення від роботи отримають колеги, і тим краще вони будуть виконувати свої обов'язки.

Керівнику бібліотеки, так само і менеджеру будь-якої організації необхідно вирішувати широке коло різних за складністю проблем, пов'язаних з людьми. І від того, на скільки успішно він це робить, залежить вся його майбутня кар'єра. Хоча менеджер сам встановлює стандарти, його робота може бути і чудовою, і просто задовільною. Він повинен враховувати особисті якості людей, з якими працює і знати їх переваги та слабкі місця.

Визначеного опису правил керівництва не існує. Однак, є ряд основних принципів, якими не зайве керуватися менеджеру:

✓ *Послідовність.* Якщо в роботі є зміни, необхідно пояснити це підлеглим.

✓ *Справедливість.* Необхідно пам'ятати про етику своєї роботи та відповідальність перед іншими.

✓ *Вміння повести за собою.* Менеджер з яскравою індивідуальністю, оригінальним стилем роботи і почуттям гумору може досягти багато від своїх підлеглих.

✓ *Спостережливість.* Менеджер повинен слухати, бачити та запам'ятовувати. Випадково вимовлена репліка може виявити проблему.

✓ *Довіра.* Вона може висловлюватися і в спокійній, витриманій манері. Тут не обов'язкові високопарні промови.

✓ *Комунікація.* Свої рішення доводити зрозуміло та чітко.

✓ *Працелюбність.* Менеджер на своєму прикладі повинен показати, як необхідно працювати.

✓ *Дружнє відношення.* Необхідно цікавитися життям своїх підлеглих. Поведінка керівника повинна бути природньою.

✓ *Прямота.* Як правило, люди відносяться до себе більш самокритично, ніж собі уявляє менеджер. Таким чином, достатньо декілька правильно підібраних слів.

✓ *Повага до себе.* Треба не тільки заслужити поваги підлеглих, але й бути впевненим, що всі дії правильні і доречні.

✓ *Самопізнання.* У кожної людини є недоліки. Досвідчений керівник-менеджер не тільки це розуміє, а й передбачає їх наявність в своїй поведінці.

✓ *Неудача.* Необхідно вміти вилучати уроки і з неї. Розуміння цього і прагнення у будь-який спосіб йти вперед є вирізнявальними рисами будь-якого успішного менеджера.

Вважаю, що тут буде доречним ознайомити читача з певними результатами роботи бібліотеки Буковинського державного медичного університету.

У 2012 р. розпочалася реорганізація відділів бібліотеки та зміна кадрового складу за професійними даними та навичками.

Творчі особистості зі знанням роботи з новими технологіями працюють над наповненням сайту бібліотеки ([medlib@bsmu.edu.ua](mailto:medlib@bsmu.edu.ua)).

Таким чином, за 2012-2013 навчальний рік представлені та постійно поповнюються слідувачі сторінки:

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

- Видатні лікарі – письменники світу.

Розширився спектр масових заходів для читачів:

- презентації монографій фахівців Буковинського державного медичного університету;
- зустрічі студентів з письменниками Буковини;
- поетичні вечорниці, тощо.

Співробітники, які не володіють новими технологіями, але багато років працюють в бібліотеці БДМУ, проводять науково-дослідницьку роботу з питань пошуку та добору матеріалів і документів з історії БДМУ та видатних вчених.

Тому, з нагоди 70-річчя БДМУ створена сторінка «Корифеї науки БДМУ». З листопада 2012 року у підрубриці «Щоб пам'ятали...»

представлені матеріали про 37-х видатних вчених, в підрубриці «Многая літа...» - про 5-х корифеїв.

Це стало можливим завдяки креативній роботі співробітників, яка проводиться постійно, навіть у позаурочний час. Тому що люди люблять свою роботу та відчувають відповідальність за імідж своєї бібліотеки та університету в цілому.

Робочий час двох співробітників присвячено створенню повнотекстових баз даних (статей, тез) для поповнення цифрового репозиторію університету «Інтелектуальні фонди БДМУ», який започатковано у лютому 2012 року.

Всього на 01.05.15 р. по університету введено 7883 інформаційних джерела, в т.ч. бібліотекою введено 3141 стаття науковців університету та біля 102 тези.

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

За даними рейтингу «Ranking Web of Repositories» цифровий репозиторій БДМУ також займає 1-шу сходинку серед медичних ВНЗ України, 15 - серед вищих навчальних закладів країни та 785 сходинку у світовому рейтингу.

Враховуючи динаміку збільшення кількості відвідувань нашого веб-сайту, нам приємно відзначити, що все, створене для читачів, - їм необхідне і слушне.

Віртуальна довідка допомагає науковим працівникам отримати шифри УДК, ББК через Internet, доречною є інформація про нові надходження з анотаціями.

Виявляється, що крім нашого морального задоволення від результатів роботи над розділом сайту «Корифеї БДМУ», інформація цього розділу необхідна навіть медичним університетам інших міст, в яких працювали деякі корифеї БДМУ.

Важко переоцінити надану можливість для кожного читача ознайомитись як з «Максимами» Бальтасара Грасіана, які стануть першою сходинкою до мудрості, так і з розділом «Видатні лікарі – письменники світу».

Але особливо хочеться виділити «Сторінки поезії». Адже, як сказала Ліна Костенко, «...поезія – це завжди неповторність, якийсь безсмертний дотик до душі».

А їй інколи так хочеться польоту! Особливо – творчим особистостям – бібліотекарям.



А стати досвідченим менеджером-керівником такого колективу – непросте завдання. Навчання – це безкінечний шлях. Але гра вартує свічок – всі витрачені зусилля повернуться задоволенням від своєї роботи та професійним успіхом. І це буде нагородою.

Використана література:

1. Гаранчук В.В. Психология делового общения и управленческих воздействий: теория и практика: учеб. пособ. /В.В. Гаранчук.- СПб.: Нева, 2003.- 245 с.

2. Дрешер Ю.М. Кадровый менеджмент: учеб.-метод. пособ. /Ю.М. Дрешер; под ред. Т.Н. Ключенко.- Казань: Медицина, 1999.- 164с.

3. Свенцицкий А.Л. Психология управления организациями: учеб. пособ. /А.Л. Свенцицкий.- СПб.: Изд-во С.-Петербург. университета, 1999.- 224 с.