



Наталія Ніколаєнко,

кандидат наук із соціальних комунікацій,
директор Наукової бібліотеки Харківського національного технічного
університету сільського господарства імені Петра Василенка,
e-mail: Nnataliya196513@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1700-6540>

Управління кадровим потенціалом бібліотеки: функціональний підхід

**Хай вашою справою стане пізнання себе,
бо це найскладніша у світі наука.**
Мігель де Сервантес

На сучасному етапі ефективна діяльність бібліотек залежить від здатності досягати мети та вчасно реагувати на виклики зовнішнього й внутрішнього середовищ. Вагомими інструментами у розв'язанні цього питання є управління кадровим потенціалом бібліотечної установи через удосконалення командної роботи, формування взаємодоповнювальної команди.

У статті розглянуто різноманітні стилі управління в бібліотеках, з огляду на те, що ідеального менеджера не існує, а кожен із керівників має індивідуальний стиль управління, що адаптується для досягнення цілей. Запропоновано такі стилі управління, як виробник результату, адміністратор, підприсмець, інтегратор та нові ролі бібліотекаря — фасилітатор, тьютор, модератор.

Для ефективного управління в коротко- і довгостроковій перспективі бібліотечний менеджмент має виконувати чотири функції, котрі, на наш погляд, становлять його основу на сучасному етапі. Перша — працювати на результат у короткостроковій перспективі; друга — адміністрування; третя — готовність адаптуватися до постійних змін, що охоплює довгострокову перспективу; четверта — вміння інтегрувати.

Запропоновані нові ролі бібліотекарів у добу розвитку цифрових технологій забезпечать розвиток їхніх особистісних якостей (активність, комунікабельність, динамічність, працездатність, толерантність, компетентність, креативність) і спонукають до самовдосконалення та самоорганізації, а нові стилі управління бібліотечних менеджерів допоможуть створити взаємодоповнювальну команду, в якій кожен зі стилів (виробник результату, адміністратор, підприсмець, інтегратор) управління обов'язково доповнюється п'ятьма основними функціями менеджера: ухвалення рішень, їх реалізація, створення команди, управління персоналом, управління змінами, а також поведінка й комунікація.

Ключові слова: управління кадровим потенціалом; командна робота; клієнтоорієнтованість; сервісний бібліотекар; бібліокоуч; бібліотекар-фасилітатор; бібліотекар-педагог; бібліотекар-куратор; тьютор; модератор

Постановка проблеми. Нині людство переживає четверту промислову революцію, що базується на цифрових, біологічних, фізичних технологіях у нових потужних комбінаціях [1]. Це інноваційні перетворення в економіці, модернізація процесів виробництва, реалізація високотехнологічних міжнародних проєктів

тощо. На тлі загальних цивілізаційних змін бібліотека як інформаційна та культурно-просвітницька інституція також зазнає трансформації, що торкається еволюції її місії, соціальних функцій, входження в нове інформаційно-комунікаційне середовище, вироблення економічно ефективної стратегії, адаптації системи послуг до інформаційних потреб і запитів сучасних користувачів/клієнтів. У нових умовах бібліотечні установи орієнтуються на постійні нововведення, систематичну й цілеспрямовану інноваційну діяльність, а стрімкий розвиток технологій у світі й державі спонукає їх керівників ухвалювати виважені інноваційні управлінські рішення, впроваджувати нові функціональні ролі бібліотекарів.

Реалії сучасного суспільства потребують формування цифрової компетентності у бібліотечних працівників на рівні з комунікативною, мовною, соціальною, а також культурної обізнаності, самовираження тощо.

Зокрема, Українська бібліотечна асоціація (УБА) та бібліотечна спільнота 2019 р. працювали під девізом "Бібліотека: час змін — час дій", а девіз 2020 р. — "Бібліотека — Всесвіт у зручному форматі". І це означає, що книгозбірня йде назустріч перетворенням, що відбуваються у зовнішньому середовищі, але за умови що в ній немає незамінних співробітників. Якщо це так, то установа легко адаптується і до внутрішніх змін.

Аналіз попередніх досліджень і публікацій. Напрями організації управлінської діяльності в бібліотеці розглядали Н. Божко [4], Л. Кислюк [12], І. Сусліва [18; 19], Є. Фенелонов [22]. Зокрема, Н. Божко зосереджує увагу на механізмі управління бібліотекою, де взаємодіють два елементи: керована система (об'єкт управління) і керівна система (суб'єкт управління). Об'єктом управління є: бібліотека та її структурні підрозділи, бібліотечний персонал, бібліотечно-бібліографічні ресурси, економічні ресурси. Суб'єктом управління може бути колективний орган управління та/або керівна особа (керівники різних рівнів), які мають повноваження з управління певним об'єктом [4].

Питання стилю, культури управління, мотивації бібліотекарів посідають провідне місце в публікаціях В. Дригайла [7], І. Суслівої [17], згідно з якими центром сучасних концепцій управління є людина.

Аспекти реалізації функцій бібліотечного кадрового менеджменту розкрито у працях Н. Валіуліної [6], І. Кільпякової [9; 10; 11], Т. Макаренко [14]. Автори наголошують, що активне використання інформаційних технологій у бібліотеках, зміна їх соціальної ролі й розширення функцій потребує від бібліотечних працівників нових знань, а реформування системи управління бібліотечною справою та фінансування бібліотек залежно від обсягу та якості послуг — психологічної мобільності та оперативної адаптації до нових умов кожного співробітника й колективу загалом.

Мета статті — запропонувати бібліотечній спільноті нові функціональні підходи до управління кадровим потенціалом бібліотеки, що передбачає створення взаємодоповнювальної команди, здатної до

самоорганізації та саморозвитку завдяки активізації власних ресурсів, вмінно відповідати на виклики часу та змінювати форми роботи.

Виклад основного матеріалу дослідження. Бібліотечні установи України адаптуються до нових соціальних викликів, опановуючи інноваційні технології управління та розв'язуючи завдання, що містять систему управлінських рішень і практичних дій, спрямованих на зміну діяльності відповідно до означеної мети. Особливе місце в цьому процесові належить оптимізації кадрових ресурсів, що становлять базу ефективного застосування інноваційних управлінських технологій.

Розвиток і поширення концепції управління людськими ресурсами стає найважливішою тенденцією, що перебуває в тісному взаємозв'язку й взаємозалежності з іншими напрямками еволюції менеджменту: стратегічним характером управління, введенням парадигми зовнішнього середовища в умови загальної глобалізації й інформатизації, формуванням і розширенням мережевих організацій, "прозорих" систем управління, переходом від традиційних принципів управління "стабільність, економічність, контроль" до нових — "партнерство, гуманічність, екологічність", розвитком комп'ютерно-телекомунікаційного забезпечення управління та його віртуалізації [17].

Важливу роль у управлінні бібліотечною установою відіграє організаційна чи корпоративна культура. Це система цінностей і норм, котру поділяє більшість співробітників, оскільки вона забезпечує мотивацію та регуляцію діяльності, а також слугує засобом адаптації установи до зовнішнього середовища та механізмом довгострокового організаційного розвитку. Організаційна культура в бібліотеці існує паралельно й не пов'язана з офіційними наказовими правилами функціонування колективу. В офіційній літературі вирізняють три рівні організаційної культури: поверхневий, підповерхневий і глибинний. До глибинного рівня належить командна робота, обираючи яку, колектив віддає перевагу професіоналізмові, інноваційності, відповідальності, співробітництву, взаємодопомозі.

Практика доводить, що одним із головних питань інноваційних перетворень у бібліотеках залишається управління кадровим потенціалом. Основним принципом бібліотечного менеджменту, зважаючи на виклики часу, має стати компетентнісний підхід до професійного розвитку кожного співробітника й підвищення ролі персоналу як основного ресурсу установи. Відповідно до цього повинна змінюватися і роль менеджменту в системі управління бібліотекою — він має здобути статус основного завдання керівників усіх рівнів та ґрунтуватися на нових соціальних технологіях [10]. Наразі змінюється й функціональний погляд на роль менеджменту в системі управління сучасною бібліотекою. На нашу думку, це взаємодоповнювальна команда, в якій керівник має вдало поєднувати такі стилі керівництва: виробник результату, адміністратор, підприємець, інтегратор.

Для ефективного управління в коротко- і довгостроковій перспективі бібліотечний менеджмент має виконувати чотири функції, котрі, на наш погляд, становлять його основу на сучасному етапі. Перша — працювати на результат (забезпечення потреб користувачів/клієнтів) у короткостроковій перспективі; друга — адміністрування (організаційні процеси — систематизовані, виконують у певній послідовності та з визначеною інтенсивністю); третя — готовність адаптуватися до постійних змін, що охоплює довгострокову перспективу; четверта — уміння інтегрувати (створити клімат і систему цінностей, котрі мотивують співробітників ефективно працювати, що, зі свого боку, впливатиме на успішну діяльність бібліотеки в довгостроковій перспективі) [3].

В Україні вже напрацьовано досвід запровадження ефективного менеджменту в бібліотеках ЗВО. Першу функцію ефективного адміністрування в бібліотеці, де керівник за стилем управління — виробник результату, який докладає максимуму зусиль, аби заохотити користувача/клієнта до відвідування, має нині забезпечувати філософія сучасної бібліотеки. Зокрема, її запропонувала О. Бруй, директорка Науково-технічної бібліотеки ім. Г. І. Денисенка Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського" й полягає вона в клієнтоорієнтованості бібліотеки, складниками якої є сервіс (те, що робить бібліотекар, надаючи конкретну послугу конкретному клієнту) та клієнтський досвід (враження клієнта від спілкування з бібліотекарем у процесі отримання послуги), тобто якості сервісу, за умови визначення ефективності послуги. Вирізняють шість елементів сервісу: фізичний, операційний, технічний, функціональний, атмосферний, гостинність, котрі слід оцінити, аби зробити висновок про рівень бібліотечного сервісу [5]. Отже, наразі особливо актуальною є зміна ролі й бібліотекаря, й бібліотечного менеджера від постачальника інформації до сервісного менеджера/бібліотекаря.

Діяльність сучасного бібліотечного керівника/менеджера, пов'язану з міжособистісними комунікаціями, інформацією та ухваленням рішень, характеризують управлінські ролі, де роль — це очікуваний набір дій чи поведінки, обумовлений функціональними обов'язками. На думку В. Ільганаєвої, терміни "функція", "функціонування" означають перебування системи в робочому стані, тобто виконання певних видів діяльності, накопичення діяльнісної різноманітності, котру зазвичай пов'язують з диверсифікацією діяльності [8]. Функціональні трансформації бібліотек зумовлені техніко-технологічними й організаційними змінами та пов'язані з розширенням спектра завдань від документозбереження до надання доступу до світових інформаційних ресурсів. Традиційне розуміння функції бібліотеки як головного утримувача окремого документного фонду змінюється ставленням до неї як до інформаційної установи, котра акумулює зовнішні та створює власні ресурси.

Нині організація управління бібліотекою передбачає розподіл функцій, повноважень і відповідаль-

ності. Незалежно від рівня управління (стратегічний, тактичний, оперативний) бібліотечні керівники/менеджери виконують другу функцію, що полягає в успішному адмініструванні для забезпечення ефективної діяльності у короткотерміновій перспективі.

Важливою, на наш погляд, є третя функція бібліотечного менеджменту — готовність адаптуватися та запроваджувати нові послуги й інноваційні продукти, творчий підхід.

Сучасні умови потребують від бібліотекаря та бібліотечного менеджера, який стане агентом змін, здатності поєднувати в роботі компетентності бібліотекаря-педагога, бібліотекаря-куратора, тьютора, фасилітатора, коуча, модератора, що допоможе ефективніше використовувати сучасні технології, ресурси та сервіси. Такі навички важливі не лише для роботи з клієнтами бібліотеки, а й для підвищення професійного рівня її колективу.

Для бібліотечних працівників і менеджерів актуалізувалася потреба вийти із "зони комфорту". За визначенням О. Нежинської та В. Тименка [16], "зона комфорту" — це стандартні шаблони поведінки, що перебувають у сталих і прогнозованих межах. У звичному комфортному, а отже безпечному, стані людина, майже не замислюючись, виконує щоденну рутинну роботу, обираючи апробовані стереотипи й моделі поведінки та мислення. Проте з часом це середовище руйнує індивідуальність, прагнення розвиватися, рухатися вперед, опановувати нові горизонти й самореалізуватися [16].

Для багатьох бібліотек "зона комфорту" — це прив'язаність до стандартних правил і функцій і, як наслідок, — нестача креативу, зупинка прогресу.

Для реалізації четвертої функції ефективного менеджменту в бібліотеці бажано вибудовувати гнучкі відносини у процесі міжособистісної комунікації, створити клімат і систему цінностей, що мотивують співробітників до спільного розвитку й вдосконалення професійної діяльності. Важливою умовою цього процесу є використання різноманітних методів, удосконалення власного професійного рівня та особистісний розвиток загалом. Одним із таких методів є коучинг. Це сучасна технологія, котру створили для розвитку потенціалу людей і команд, задля досягнення заздалегідь узгоджених цілей та докорінної зміни моделей поведінки, що призводить до розкриття внутрішнього потенціалу особистості [13]. "Сутність коучингу полягає у тому, щоб запропонувати "засіб пересування", що дає змогу особі чи групі осіб перейти з поточного стану в будь-який бажаний стан, використовуючи найкоротший шлях. В цій подорожі треба визначити основні наявні ресурси, а також виявити та нейтралізувати можливі перешкоди" [2].

Сьогодні коучинг — звичне явище у сферах бізнесу, освіти, спорту, управління кадровими ресурсами (HR-менеджмент) [16].

На нашу думку, бібліотечній установі, що прагне постійно рухатися вперед, для запровадження коуч-технології потрібен бібліокоуч, який сприятиме роз-

вितку креативності, особистої ефективності діяльності, адаптивності до змін, умінню досягати поставленої мети, створенню згуртованої команди. Як домогтися результативного застосування коуч-технологій у бібліотеках? Вважаємо, що розв'язання цього питання можливе через розвиток професійних компетентностей бібліотечних фахівців під час отримання профільної вищої освіти та безперервної освіти, онлайн-курсів, вебінарів тощо.

Ще одним ефективним способом, що допоможе залишити "зону комфорту", є об'єднання колективу навколо поставленої стратегічної мети, що спонукатиме керівника, а також інших учасників команди до саморозвитку й самореалізації. Для виконання цього завдання доцільно використовувати фасилітацію (від англ. *facilitation* — допомога, полегшувати, сприяння), що полягає в організації процесу колективного розв'язання проблем у групі, котрою керує фасилітатор (лідер, керівник). Це одночасно процес і сукупність навичок, що дають змогу ефективно організувати обговорення складної проблеми без втрат часу та за короткий термін виконати заплановані дії з максимальним залученням учасників процесу [21].

Фасилітація відрізняється від традиційного управління тим, що не має директивного характеру. Якщо за традиційних форм управління суб'єкт змушує учасників групи виконувати власні інструкції та розпорядження, то у процесі фасилітації він має поєднувати якості керівника, лідера та учасника процесу. Фасилітація в бібліотеці сприятиме вдосконаленню процесів самоорганізації за умови, що установа має ознаки відкритості, нелінійності розвитку, зворотний зв'язок із користувачами.

Наприклад, головне завдання бібліотекаря-фасилітатора в закладі вищої освіти — донести до клієнта-студента думку про те, що основний результат навчання — здатність до інтенсивного й грамотного пошуку знання в умовах надто швидкого зростання обсягів інформації у світі, а навчання впродовж життя — головна умова успішного розвитку, адже знання, здобуте й сформульоване сьогодні, найімовірніше зміниться до часу, коли студент його використовуватиме. Безперечно, університет — навчає, але бібліотека — навчає навчатися протягом життя, а отже взаємодія бібліотекаря-фасилітатора та студента сприятиме вдосконаленню процесу самоорганізації учасників освітнього процесу.

Аби розпочати змінювати бібліотеку, бажано працювати в колективі так, щоб не було незамінних співробітників, для чого слід запроваджувати в бібліотечну діяльність елементи тьюторства, модераторства.

Зокрема, тьютор (від англ. *tutor* — учитель) — це особа, що проводить індивідуальні чи групові заняття з учнями, студентами, репетитор, наставник, а також ключова фігура в дистанційному навчанні [20]. Тьютори в університетах — помічники викладача, здебільшого аспіранти чи старші студенти.

Прикладом діяльності бібліотекаря-тьютора є започатковані в Україні проєкти з інфомедійної грамотності:

— "Вивчай та розрізняй (L2D)" для середніх шкіл за сприяння IREX in Ukraine (Рада міжнародних наукових досліджень та обмінів) спільно з Академією української преси та інтернет-проєктом StopFake за підтримки посольств США та Великої Британії в Україні;

— "Вивчай та розрізняй: інфо-медійна грамотність" для науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти (ЗВО), які здійснюють підготовку педагогічних кадрів, що виконується за підтримки посольств Великої Британії та США, у партнерстві з Міністерством освіти і науки України та Академією української преси;

— "Бібліотека — відкритий публічний простір" — безкоштовний освітній онлайн-курс Української бібліотечної асоціації (УБА) для бібліотечної спільноти, яка щиро прагне зробити свої установи сучасними й відкритими для різноманітних категорій користувачів. Курс розміщено на платформі "Відкритий університет Майдану";

— "Електронна бібліографія", "Віртуальні книжкові виставки: жанри, технологія та сервіси для створення", "Позашкільна робота в цифровому середовищі: копіїсти, буктубери, лайфлоггери, фларф" для бібліотекарів і вчителів — дистанційні курси на сайті "Дистанційна академія" (<https://osnova.d-academy.com.ua/>), створені заступником директора ХДНБ ім. В. Г. Короленка Л. Глазуновою;

— "Куратор змісту" — дистанційний курс професора кафедри технічної кріофізики, наукового керівника Проблемної лабораторії дистанційного навчання Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут", кандидата технічних наук В. Кухаренка та співробітників НТБ ХПІ для студентів, аспірантів, докторантів, створений із метою їх дидактичної адаптації, набуття навичок самостійної роботи з пошуку і селекції наукової інформації.

На нашу думку, бібліотекар-тьютор у сучасній бібліотеці — це співробітник будь-якого відділу, який виконує організаційні та консультативні функції; налагоджує чи оновлює контакти (телефон, e-mail, сторінки в соцмережах) із користувачами/клієнтами (ректоратом, навчально-науковими інститутами, кафедрами, підрозділами університету) для інформування та консультування з питань реєстрації та створення профілів у базах даних (БД) Google Scholar, Web of Science, ORCID; здійснює моніторинг публікаційної активності науковців, їх спільної роботи з бібліотекою та усунення недоліків і проблемних питань у кожному конкретному випадку, як з індивідуальними так і з колективними клієнтами. Це мають бути й особисті зустрічі, й консультації телефоном чи за допомогою електронного зв'язку. Бібліотекар-тьютор має проводити для користувачів лекції з формування інформаційної культури, академічної доброчесності, надавати інтерактивні посилання на інформаційні ресурси бібліотеки з дисциплін, що викладаються у віддаленому режимі, організовувати дистанційні послуги, онлайн-курси тощо.

Упровадження сучасних освітніх технологій передбачає активне звернення до широкого спектра інформаційних ресурсів, водночас цільові настанови освітніх технологій зумовлюють потребу ефективного управління ними, забезпечення оптимальних умов доступу, досягнення високого рівня інформаційної культури. Цю роботу може виконувати бібліотекар-модератор, до кола обов'язків якого входить дотримання порядку і правил поведінки в обговореннях у чатах, на форумах і конференціях, перевірка інформації користувачів на відповідність вимогам сайта (наприклад, в архівах-репозитаріях). Модератор потрібен для того, щоб відвідувачі ресурсів мали змогу комфортно й коректно спілкуватися [15]. У сучасній бібліотеці — це адміністратор і модератор сайта чи мережевого інформаційного контенту бібліотеки тощо.

Запропоновані нові ролі бібліотекарів у період розвитку цифрових технологій надають можливість бути сучасними, розвивати особистісні якості (активність, комунікабельність, динамічність, працездатність, толерантність, компетентність, креативність) спонукають до самовдосконалення та самоорганізації. А запропоновані нові стилі управління для бібліотечних менеджерів допоможуть створити взаємоповновальну команду, в якій кожен зі стилів (виробник результату, адміністратор, підприємець, інтегра-

тор) управління обов'язково доповнюється п'ятьма основними функціями менеджера: ухвалення рішень, їх реалізація, створення команди, управління персоналом і змінами, а також поведінка та комунікація.

Висновки. Зважаючи на викладене, робота бібліотечного менеджера має складатися з комбінації кількох стилів управління — виробник результату, адміністратор, підприємець, інтегратор. На практиці вони взаємозалежні й взаємодіють, пріоритет певного стилю змінюється відповідно до рівня управління керівника, визначаючи обсяг і зміст його роботи. Актуальними залишаються питання усвідомлення змін орієнтирів у діяльності бібліотек та мобільної адаптивності до нових ролей бібліотекарів і стилю управління бібліотечних менеджерів. Ця інноваційна діяльність спрямована у сферу ухвалення рішень, диверсифікації методичної діяльності бібліотек в інформаційно-комунікаційному середовищі, що дає змогу ефективніше відповідати на сучасні технологічні виклики. Упровадження нових ролей бібліотекарів та поєднання стилів управління підвищить кадрову мобільність і виконавчу дисципліну, сприятиме вдосконаленню управління бібліотечною установою загалом, забезпечить її сталий розвиток. *Перспективним* є узагальнення досвіду впровадження нових ролей бібліотекарів у конкретних установах.

Список використаної літератури

1. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution: what it means, how to respond / K. Schwab. — Mode of access: <https://qps.ru/lukQz>. — Title from the screen (last accessed: 12.09.19).
2. Diltz R. Od przewodnika do inspiratora, czyli coaching przez duże "C" / R. Diltz. — Warszawa : PINLP, 2006. — 444 s.
3. Адізес І. К. Командне лідерство: як порозумітися з будь-яким менеджером / Іцхак Кальдерон Адізес. — Київ : Наш формат, 2019. — 312 с.
4. Божко Н. Организация управленческой деятельности в библиотеке / Н. Божко // Бібліотечний форум України. — 2009. — № 1. — С. 30—34.
5. Бруй О. М. Онлайнний курс "Бібліотека — відкритий публічний простір". Тема: "Бібліотека як система". Сервісна бібліотека. Сервісний бібліотекар / О. М. Бруй. — Режим доступу: <http://surl.li/blnp>. — Назва з екрана (last accessed: 12.09.19).
6. Валиуллина Н. Р. Технология найма как основа эффективного управления персоналом библиотеки / Н. Р. Валиуллина // Вестник Москов. гос. ун-та культуры и искусств. — 2008. — № 2. — С. 147—150.
7. Дригайло В. Г. Технология работы библиотеки : науч.-практ. пособие / В. Г. Дригайло. — Москва : Либерия-Библинформ, 2009. — 544 с.
8. Ільганасва В. О. Бібліотечна освіта: нова парадигма розвитку / В. О. Ільганасва. — Київ, 1996. — 254 с.
9. Кильякова И. С. Библиотечный кадровый менеджмент как основа развития кадрового потенциала современной библиотеки: на примере областных универсальных научных библиотек Центрального Федерального Округа Российской Федерации : автореф. дис. ... канд. пед. наук / Кильякова Ирина Сергеевна ; Белгородский государственный институт культуры и искусств. — Краснодар, 2009. — 21 с.
10. Кильякова И. С. Реализация функций библиотечного кадрового менеджмента кадровыми службами библиотеки / И. С. Кильякова // Науч. и техн. б-ки. — 2011. — № 9. — С. 37—43.
11. Кильякова И. С. Теория и практика библиотечного кадрового менеджмента / И. С. Кильякова // Науч. и техн. б-ки. — 2009. — № 6. — С. 69—77.
12. Кислюк Л. В. Динаміка технологічно-організаційного розвитку бібліотек у комунікаційному просторі України : автореф. дис. ... канд. наук із соц. комунікацій / Кислюк Любов Вікторівна ; Харк. держ. акад. культури. — Харків, 2013. — 20 с.
13. Коучинг // Вікіпедія. — Режим доступу: <https://bitly.su/UGjPYOWf>. — Назва з екрана (last accessed: 13.09.19).
14. Макаренко Т. С. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала библиотеки / Т. С. Макаренко // Библ. дело — XXI в. — 2009. — № 2. — С. 107—139.
15. Модератор // Вікіпедія. — Режим доступу: <https://cutt.ly/wegzbhj>. — Назва з екрана (last accessed: 13.09.19).
16. Нежинська О. О. Основи коучингу : навчальний посібник / О. О. Нежинська, В. М. Тименко. — Київ — Харків : ТОВ "ДІСА ПЛЮС", 2017. — 220 с.
17. Сулова И. М. Кадровый менеджмент в системе подготовки менеджеров библиотечно-информационной деятельности / И. М. Сулова // Библиотеки и информационные ресурсы в современном мире науки, культуры, образования и бизнеса : XIV Междунар. конф. "Крым-2007"; ГПНТБ России, Ассоциация ЭБНИТ. — Москва, 2007. — Режим доступа: <http://surl.li/bl0e>. — Загл. с экрана (дата обращения: 15.10.2019).

18. Сулова И. М. Проектная деятельность библиотек : науч.-практ. пособие / И. М. Сулова, З. И. Злотникова. — Москва : ФАИР-ПРЕСС, 2005. — 176 с.
19. Сулова И. М. Стратегическое управление библиотекой / И. М. Сулова. — Москва : МЦБС, 2008. — 256 с.
20. Тьютор // Вікіпедія. — Режим доступу: <https://bitly.su/LEteWGB>. — Назва з екрана (дата звернення: 13.09.19).
21. Фасилітація // Вікіпедія. — Режим доступу: <https://cutt.ly/MwZVyCO>. — Назва з екрана (дата звернення: 13.09.19).
22. Фенелонов Е. А. Социально-экономический анализ библиотечного дела как объекта управления : монография / Е. А. Фенелонов ; Рос. гос. б-ка. — Москва : Пашков дом, 2008. — 263 с.

Nataliia Nikolaienko

Management of library skilled potential: functional approach

On the modern stage effective activity of libraries depends on their ability to achieve their goals and respond to the challenges of the external and internal environment. Effective instruments in the decision of this question is a management of library skilled potential by the improvement of command work, creation of complementary team.

In the article the question of different styles of management is considered in libraries, having regard to that an ideal manager does not exist, each of leaders has the individual style of management, that adapts oneself for the achievement of aims. Such styles of management are offered as a producer of result, administrator, businessman, integrator and new roles of librarian — facilitator, tutor, moderator, are suggested.

For effective management in the short and long term, library management must perform four functions which, in our view, form its basis at the present stage. The first is to work for the result in the short term; the second is administration; the third is the willingness to adapt to constant change, which covers the long term; fourth — the ability to integrate.

The proposed new roles of librarians in the digital age will ensure the development of their personal qualities (activity, communication skills, dynamism, efficiency, tolerance, competence, creativity) and encourage self-improvement and self-organization, and new styles of library management, of styles (a producer of result, administrator, businessman, integrator) management is necessarily complemented by five basic management functions era: decision making, implementation, team building, human resources management, change management, and behavior and communication.

Keywords: human resources management; teamwork; client orientation; service librarian; library coach; librarian-educator; librarian-teacher; librarian-guardian; tutor; moderator

References

1. Schwab K. (2019). *The Fourth Industrial Revolution: what it means, how to respond*. Available at: <https://qps.ru/lukQz> [Accessed: 12.09.19].
2. Dilts R. (2006). *Od przewodnika do inspiratora, czyli coaching przez duze "C"*. Warszawa: PINLP.
3. Adizes I. K. (2019). *Komandne liderstvo: yak porozumitisya z bud-yakim menedzherom*. Kyiv: Nash format.
4. Bozhko N. (2009). Organizaciya upravlencheskoj deyatel'nosti v biblioteke. *Bibliotchnij forum Ukrainy*, 1, pp. 30—34.
5. Bruj O. M. (2019). *Onlajnovij kurs "Biblioteka — vidkritij publichnij prostir". Tema: "Biblioteka yak sistema". Servisna biblioteka. Servisnij bibliotekar*. Available at: <http://surl.li/blnp>. [Accessed: 12.09.19].
6. Valiullina N. R. (2008). Tehnologiya najma kak osnova effektivnogo upravleniya personalom biblioteki. *Vestnik Moskov. gos. un-ta kul'tury i iskusstv*, 2, pp. 147—150.
7. Drigajlo V. G. (2009). *Tehnologiya raboty biblioteki*. Moskva: Libereya-Bibinform.
8. Ilganayeva V. O. (1996). *Bibliotchna osvita: nova paradigma rozvitku*. Kyiv.
9. Kilpyakova I. S. (2009). Bibliotchnij kadrovij menedzhment kak osnova razvitiya kadrovogo potentsiala sovremennoj biblioteki: na primere oblastnyh universalnyh nauchnyh bibliotek Centralnogo Federalnogo Okruga Rossijskoj Federacii. PhD. *Belgorodskij gosudarstvennyj institut kul'tury i iskusstv*. Krasnodar.
10. Kilpyakova I. S. (2011). Realizaciya funkcij bibliotchnogo kadrovogo menedzhmenta kadrovymi sluzh'bami biblioteki. *Nauch. i tehn. b-ki*, 9, pp. 37—43.
11. Kilpyakova I. S. (2009). Teoriya i praktika bibliotchnogo kadrovogo menedzhmenta. *Nauch. i tehn. b-ki*, 6, pp. 69—77.
12. Kisylyuk L. V. (2013). Dinamika tehnologichno-organizacijnogo rozvitku bibliotek u komunikacijnomu prostori Ukrainy. PhD. *Hark. derzh. akad. kul'turi*. Harkiv.
13. *Kouching*. (2019). Available at: <https://bitly.su/UGjPYOWf> [Accessed: 13.09.19].
14. Makarenko T. S. (2009). Motivaciya i stimulirovanie trudovoj deyatel'nosti personala biblioteki. *Bibl. delo — XXI v.*, 2, pp. 107—139.
15. *Moderator*. (2019). Available at: <https://cutt.ly/wegzbhj> [Accessed: 13.09.19].
16. Nezhinska O. O., Timenko V. M. (2017). *Osnovi kouchingu : navchalnij posibnik*. Kyiv — Harkiv: TOV "DISA PLYuS".
17. Suslova I. M. (2007). Kadrovij menedzhment v sisteme podgotovki menedzherov bibliotchno-informacionnoj deyatel'nosti. *Biblioteki i informacionnye resursy v sovremenom mire nauki, kul'tury, obrazovaniya i biznesa : XIV Mezhdunar. konf. "Krym-2007"; GPNTB Rossii, Asociaciya EBNIT*. Moskva. Available at: <http://surl.li/bl0e> [Accessed: 15.10.2019].
18. Suslova I. M., Zlotnikova Z. I. (2005). *Proektnaya deyatel'nost bibliotek : nauch.-prakt. posobie*. Moskva: FAIR-PRESS.
19. Suslova I. M. (2008). *Strategicheskoe upravlenie bibliotekoj*. Moskva: MCBS.
20. *Tyutor*. (2019). Available at: <https://bitly.su/LEteWGB> [Accessed: 13.09.19].
21. *Fasilitaciya*. (2019). Available at: <https://cutt.ly/MwZVyCO>. [Accessed: 13.09.19].
22. Fenelonov E. A. (2008). *Socialno-ekonomicheskij analiz bibliotchnogo dela kak obekta upravleniya: monografiya*. Moskva: Pashkov dom.

Надійшла до редакції 10 квітня 2020 року