

Учреждение образования  
«Белорусский государственный университет культуры и искусств»

Факультет информационно-документных коммуникаций

Кафедра библиотечно-информационной деятельности

СОГЛАСОВАНО

Заведующая кафедрой

\_\_\_\_\_ Ю.Н. Галковская

\_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

СОГЛАСОВАНО

Декан факультета

\_\_\_\_\_ Яцевич Н.А.

\_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС  
ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ

**УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ БИБЛИОТЕКИ  
И МЕНЕДЖМЕНТ КАЧЕСТВА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БИБЛИОТЕК**  
Раздел 1. **УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ БИБЛИОТЕКИ**

*для специальности*

*1-23 01 11 Библиотечно-информационная деятельность (по направлениям),  
направления специальности 1-23 01 11-01*

*Библиотечно-информационная деятельность (менеджмент)*

Составители:

С.В. Зыгмантович,  
канд. пед. наук, доцент;

Н.В. Клименкова,  
канд. пед. наук, доцент;

Рассмотрено и утверждено  
на заседании Совета университета 20.03.2018  
протокол № 7

Составители:

*Зыгмантович С. В., профессор кафедры библиотечно-информационной деятельности УО “Белорусский государственный университет культуры и искусств”, канд. пед. наук, доцент;*

*Клименкова Н.В., профессор кафедры библиотечно-информационной деятельности УО “Белорусский государственный университет культуры и искусств”, канд. пед. наук, доцент.*

Рецензенты:

*Методический совет ГУ “Минская областная библиотека им. А.С. Пушкина”*

*Касап В. А., профессор кафедры информационных ресурсов и коммуникаций УО “Белорусский государственный университет культуры и искусств”, канд. пед. наук, доцент.*

Рассмотрены и рекомендованы к утверждению:

*Кафедрой библиотечно-информационной деятельности*

*(протокол от 22.02.2018 г. № 6);*

*Советом факультета информационно-документных коммуникаций*

*(протокол от 27 февраля 2018 г. № 6)*

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА</b> .....	5
<b>I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ</b> .....	8
<b>ТЕКСТЫ ЛЕКЦИЙ</b> .....	10
<b>Раздел 3. Социально-психологические аспекты управления персоналом в библиотеке</b> .....	10
<i>Тема 10. Социально-психологический подход к управлению персоналом в библиотеке</i> .....	10
<i>Тема 11. Корпоративная культура библиотеки и управление персоналом</i> ...	18
<i>Тема 12. Менеджер библиотеки: социально-психологические требования к личности</i> .....	26
<i>Тема 13. Этические правила служебных отношений и их роль в создании и функционировании библиотечного коллектива</i> .....	30
<b>Раздел 4. Деловое общение библиотечного менеджера</b> .....	41
<i>Тема 14. Социально-психологические особенности делового общения в библиотеке</i> .....	41
<i>Тема 15. Этапы деловой беседы роль менеджера на каждом из них</i> .....	54
<i>Тема 16. Общение в типичных ситуациях управления библиотечным коллективом</i> .....	62
<i>Тема 17. Общение менеджера в конфликтных ситуациях</i> .....	67
<b>II. ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ</b> .....	78
<b>Материалы к семинарским занятиям</b> .....	78
<i>Семинар 1. Становление теории управления персоналом</i> .....	78
<i>Семинар 2. Управление кадровым потенциалом библиотеки</i> .....	79
<i>Семинар 3. Нормативно-правовое обеспечение управления персоналом в библиотеке</i> .....	80
<i>Семинар 4. Корпоративная культура библиотеки и управление персоналом</i> .....	81
<i>Семинар 5. Роль руководителя в предотвращении и разрешении конфликтов</i> .....	82
<i>Семинар 6. Социально-психологические аспекты управления персоналом библиотеки</i> .....	83
<b>Материалы к практическим занятиям</b> .....	84
<i>Практическая работа 1. Работа кадровых служб организации</i> .....	84
<i>Практическая работа 2. Формирование кадрового состава библиотеки</i> .....	87
<i>Практическая работа 3. Подготовка резюме</i> .....	89
<i>Практическая работа 4. Методы отбора кандидатов на вакантную должность в библиотеке</i> .....	91
<i>Практическая работа 5. Подготовка нормативных документов, отражающих требования к персоналу</i> .....	97
<i>Практическая работа 6. Психологические основы деловых отношений</i> .....	102
<i>Практическая работа 7. Аргументирование в деловой беседе</i> .....	103
<i>Практическая работа 8. Деловое общение в разнообразных ситуациях</i> .....	104

## **II. КОНТРОЛЬ ЗНАНИЙ**

**Темы для самостоятельного изучения.....105**

Тема 1. *Вовлеченность персонала как средство оценки кадрового потенциала библиотеки.....106*

Тема 2. *Использование принципов кадрового менеджмента в работе библиотеки.....107*

Тема 3. *Командный менеджмент и управление персоналом библиотеки.....108*

Тема 4. *Восприятие друг друга партнерами в общении и создание образа собеседника.....109*

Тема 5. *Межличностная аттракция и ее роль в деловом общении.....109*

Тесты.....110

Тематика рефератов для КСР.....117

Вопросы для самоконтроля.....118

Вопросы к экзамену.....120

## **IV. ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ**

**Учебно-методическая карта учебной дисциплины.....122**

**Рекомендуемая для изучения литература.....124**

Основная литература.....124

Дополнительная литература.....126

## ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Радикальные социально-экономические и политические изменения, процессы глобализации, стремительный рост объемов информации, технологический прогресс требуют новых подходов к менеджменту, работе организаций и сотрудников. Практика развития различных сфер деятельности, в том числе и социокультурной, свидетельствует о серьезной стратегической трансформации управленческих подходов большинства успешных организаций, фирм в сторону усиления внимания к человеческой, в первую очередь профессионально-культурной составляющей этой деятельности. Управление персоналом признается одной из наиболее важных сфер жизни организации, способной многократно повысить ее эффективность.

За последнее столетие в управлении персоналом в системе менеджмента произошли большие изменения. Пересматривались взгляды, подходы и теоретические представления ученых и практиков, работающих в этой сфере. Совершенствование производственных, информационных и управленческих технологий, а также глобальная переоценка индивидуальных и общечеловеческих ценностей позволили вплотную подойти к решению центральной проблемы человечества: преодолению противоположности между человеком и организацией. Сегодня каждый руководитель должен четко представлять, что сила его организации, прежде всего, в профессиональных кадрах.

Эволюция кадрового менеджмента должна повлиять и на изменение подходов к работе с персоналом в библиотечной сфере. Успешное овладение студентами профессиональными компетенциями в области работы с персоналом в значительной степени зависит от уровня учебно-методического обеспечения образовательного процесса, на что и направлен предлагаемый учебно-методический комплекс.

Учебная дисциплина “Управление персоналом библиотеки” является одной из специальных дисциплин при подготовке студентов по специальности 1-23 01 11 Библиотечно-информационная деятельность, направления специальности 1-23 01 11-01 Библиотечно-информационная деятельность (менеджмент), которая входит в обязательный (вариативный) компонент учебного плана. Целью учебной дисциплины является формирование готовности будущих специалистов библиотечной сферы к управлению персоналом на основе принципов и закономерностей кадрового менеджмента.

Данный учебно-методический комплекс (УМК) представляет собой систему дидактических средств обучения по дисциплине “Управление персоналом библиотеки”. Он является структурно-логической моделью процесса формирования профессионально значимых компетенций библиотекаря-библиографа, необходимых для работы с персоналом: реализации функций руководителя в управлении персоналом структурного подразделения библиотеки или в целом библиотеки; функций, связанных с планированием, организацией, мотивацией персонала библиотеки, умением использовать психологические подходы и методы управления персоналом, осуществлять деловые профессиональные коммуникации, формировать благоприятный социально-психологический климат в библиотечном коллективе, предотвращать и разрешать конфликтные ситуации.

Цель УМК по учебной дисциплине “Управление персоналом библиотеки” – это систематизация учебно-методических материалов, необходимых для изучения организационных, технологических и социально-психологических вопросов по работе с персоналом в условиях библиотеки; учебно-методическая поддержка студентов в освоении учебного материала, а также повышении эффективности организации учебного процесса и самостоятельной работы студентов на основе компетентностного подхода.

Задачи УМК:

- систематизация содержания дисциплины «Управление персоналом библиотеки»;
- упорядочение процесса изучения учебной дисциплины с учетом достижений науки и практики;
- обеспечение организации самостоятельной учебной работы и контроля знаний студентов;
- оказание студентам методической помощи в освоении учебного материала;
- оказание преподавателям методической помощи, необходимой и достаточной для качественного преподавания данной учебной дисциплины.

Структура УМК соответствует рекомендациям "Положения о учебно-методическом комплексе в учреждении образования« Белорусский государственный университет культуры и искусств"(утверждено Приказом ректора университета 26.04.2017, № 69) и включает в себя следующие разделы.

**Теоретический раздел.** По первому разделу “Управление персоналом библиотеки: теоретические аспекты” и второму разделу – “Управление персоналом библиотеки: организационно-технологические аспекты” – учебной дисциплины «Управление персоналом библиотеки» издано учебное пособие, официально рекомендованное УМО по образованию в области культуры и искусств в качестве учебного пособия для студентов высших учебных заведений по специальности "Библиотековедение и библиография" (по направлениям), обеспечивающих получение высшего образования. В связи с тем, что учебное пособие расположено в репозитории университета как электронный образовательный ресурс с обеспечением к нему свободного доступа, в разделе дается ссылка на его адрес для использования в учебных целях. Раздел 3. “Социально-психологические аспекты управления персоналом в библиотеке” и Раздел 4. “Деловое общение библиотечного менеджера” представлены краткими текстами лекций в данном УМК.

**Практический раздел** – содержит рабочие материалы, задания к практическим занятиям, методические рекомендации к их выполнению в объеме, определенном учебной программой, которые будут способствовать усвоению, формированию умений и навыков в области теории и практики управления персоналом, закреплению теоретических знаний и их проверке. В раздел включается также тематика семинарских занятий, порядок их проведения, индивидуальные задания для подготовки, рекомендуемая литература для подготовки к занятиям и закрепления пройденного материала.

**Раздел контроля знаний** – включает задания для самостоятельной и контролируемой самостоятельной работы, перечень контрольных вопросов к экзамену, примерную тематику рефератов, курсовых работ и критерии оценки результатов учебной деятельности студентов.

**Вспомогательный раздел** включает учебную программу по учебной дисциплине, учебно-методическую карту учебной дисциплины для дневной и заочной форм получения образования, списки основной и дополнительной литературы, перечень электронных образовательных ресурсов.

## ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

Для изучения и усвоения материала по первому а второму разделам учебной дисциплины «Управление персоналом библиотеки» – «Управление персоналом библиотеки: теоретические аспекты» и «Управление персоналом библиотеки: организационно-технологические аспекты» – рекомендуется использовать электронный образовательный ресурс в виде учебного пособия, официально рекомендованного УМО по образованию в области культуры и искусств в качестве учебного пособия для студентов высших учебных заведений по специальности "Библиотековедение и библиография" (по направлениям), обеспечивающих получение высшего образования, который размещен в репозитории учреждения образования «Белорусский государственный университет культуры и искусств».

**Зыгмантовіч, С.В.** Кіраванне персаналам бібліятэкі: вучэб. дапаможнік / С.В.Зыгмантовіч. – Мн.: БДУ культуры і мастацтваў, 2013. – 148 с. - Той жа [Электронны рэсурс] // Рэжым доступа: <http://repository.buk.by:8080/jspui/handle/123456789/4676>. - Дата доступа: 19.02.2018.

## ТЕКСТЫ ЛЕКЦИЙ

### Раздел 3. Социально-психологические аспекты управления персоналом в библиотеке

#### Тема 10. Социально-психологический подход к управлению персоналом в библиотеке

Психология управления одна из важнейших отраслей современной социальной психологии, изучающей проблемы взаимодействия людей в различных социальных структурах, закономерности управления как своей деятельностью, так и деятельностью других людей, групп, коллективов, закономерности социально-психологического влияния, воздействия на людей, на их мотивацию, мысли, чувства, настроения, поведение.

**Объектом социально-психологической теории управления** библиотечно-информационной деятельностью являются формы взаимодействия людей в структурах, группах и коллективах библиотечно-информационных учреждений, реализующих конкретные задачи информационного обеспечения различных сторон жизнедеятельности общества. В центре внимания психологии управления в данном случае находятся именно психологические аспекты отношений между людьми, группами и организациями.

**Управление** библиотечно-информационным учреждением можно понимать как комплекс необходимых мер влияния на коллектив библиотеки, ее подразделение, группу сотрудников с целью упорядочения взаимоотношений, сохранения качественной специфики, усовершенствования и развития.

Анализируя структуру социальной системы управления библиотечным коллективом, необходимо выделить следующие основные компоненты: *субъект управления, объект управления, цель управления, управленческие взаимоотношения, функции управления, механизм управления и др.*

**Субъект управления** в библиотечно-информационной сфере — это структурно обозначенные объединения людей и руководители на персональном уровне, наделенные управленческими полномочиями и осуществляющие управленческую деятельность.

**Объект** управления, в данном случае, — это отдельные сотрудники библиотеки или группы сотрудников, на которые направлены, систематические, планомерные воздействия субъекта управления.

**Целью** такого воздействия является направление объекта по определенному пути поступательного развития, придание ему состояния организованности, соответствия определенным требованиям.

**Управленческая деятельность в библиотечно-информационной сфере** — системообразующий фактор, обеспечивающий целостное функционирование, сохранение и развитие библиотечно-информационных систем, отдельных библиотечных учреждений, группы библиотечных специалистов, отдельно взятых библиотекарей. Без управления библиотеки как организации не существует. **Менеджер** — профессионально подготовленный руководитель, специалист, занимающийся организацией работы библиотечно-информационного коллектива на основе специальных методик и процедур.

Управленческая деятельность менеджера базируется на **управленческих функциях**: целеполагания, прогнозирования, планирования, организации, мотивации и контроля. Эти функции объединены связующими процессами — коммуникацией (общением, обменом информацией) и принятием решений.

Среди конкретных форм организации управленческой деятельности можно выделить: *делегирование полномочий; создание организационной структуры библиотеки — структуры подчинения и ответственности; регламентирование прав, обязанностей, профессиональных функций работников (юридическое оформление прав и обязанностей в должностных инструкциях, трудовых контрактах); нормирование трудозатрат и сроков выполнения определенных работ (установление научно обоснованных нормативов выполнения работ); инструктаж работников; принятие управленческих решений, выдача распоряжений, командование.*

Мотивация и регулирование — решающий фактор успеха в управлении библиотекой. Поэтому должны быть созданы условия для моральной и материальной заинтересованности работников при исполнении своих обязанностей. Выделяют следующие методы стимулирования результативности труда:

1) экономические методы (денежное поощрение либо наказание в виде лишения премий, штрафов);

2) целевой метод (постановка перед подчиненными конкретных и новых трудовых целей повышает его эффективность);

3) метод расширения и обогащения работ («Расширить работу — это значит дать работнику больше работы того же типа, тогда как для обогащения труда ему поручают «более сложную» или «более высокого порядка» работу, более разнообразную, значимую, самостоятельную»);

4) метод соучастия или привлечения работников (работники участвуют в совместном принятии решений, что повышает их активность и удовлетворенность работой.).

В процессе осуществления функций управления сотрудники библиотеки вступают в определенные управленческие отношения. Управленческие отношения как необходимый компонент механизма управления имеют свою структуру, в которой выделяют *отношения централизма и самостоятельности, субординации и координации, ответственности, соревнования и др.*

**Отношения централизма** вытекают из наличия иерархии субъектов управления. Они являются формами связи между высшими и низшими субъектами в процессе реализации управленческих функций, когда высшие органы управления имеют право и обязанности определять содержание и направленность деятельности низших структур для достижения основной общей цели в пределах единой системы управления.

**Отношения самостоятельности** предполагают наличие у субъектов управленческих отношений своих прав и обязанностей, которые дают им возможность определять содержание и направленность деятельности в соответствии со своими интересами, не игнорируя при этом общие интересы.

**Отношения субординации** выражают подчиненность одного субъекта другому в процессе управления единым объектом. Отношения субординации прежде всего необходимы для достижения совместных интересов, общих целей, взаимосвязанных с особыми конкретными интересами с помощью определенной их взаимоподчиненности.

**Отношения ответственности** обеспечивают взаимную ответственность между субъектами управления в процессе использования прав и выполнения обязанностей для достижения цели управления.

**Отношения соревнования** представляют собой связи между самостоятельными субъектами управленческих отношений при выборе наиболее эффективных способов достижения общественно необходимых целей.

**Методы управления** — это совокупность приемов и процедур подготовки и принятия, организации и контроля выполнения управленческих решений. В управлении используются разнообразные методы, адекватные характеру решаемых профессиональных задач. Так, с позиций системного анализа управленческой деятельности можно выделить 4 группы методов в соответствии с этапами управленческого процесса: *методы подготовки, принятия, организации, контроля за выполнением управленческих решений*. По характеру влияния на исполнителей различают 4 основные типа методов управления: *экономические, организационно-распорядительные, правовые и социально-психологические*. Таким образом, **психология управления системно изучает закономерности влияния, воздействия, общения и**

## **управления деятельностью человека и взаимодействия между людьми в различных социальных группах.**

Сегодня представляется бесспорным, что именно человеческий ресурс способен многократно повысить эффективность библиотеки, либо поставить под сомнение сам факт ее существования.

На примере управления человеческими ресурсами понятно, что социально-психологические технологии должны быть ориентированы на решение двух типов задач: диагностики, экспертизы и оценки человеческого измерения библиотеки на уровне личности, группы, библиотеки в целом, а также поддержания реорганизационных и развивающих процессов в библиотеке, способных увеличить ее успешность в изменяющейся окружающей среде.

*Социально-психологические технологии управления персоналом – это ситуационно-ориентированные комплексы методов, которые обеспечивают эффективную работу с персоналом в конкретных обстоятельствах организационной жизнедеятельности. Они создаются, апробируются и адаптируются для решения конкретного типа практических проблем библиотеки, обусловленных состоянием ее основных элементов – целей, технологий, структуры, системы управления, особенностей персонала и материально-технического обеспечения.*

Основные задачи социально-психологических технологий будут связаны:

- на уровне личности – с отбором сотрудников, обладающих потенциалом развития, формированием у них готовности к изменениям;
- на уровне группы – с поддержанием процесса создания и функционирования команды, формирования эффективных ролевых структур и систем коммуникации;
- на уровне организации в целом – с формированием принципов корпоративной культуры.

Социально-психологический климат в библиотеке играет значительную роль в формировании работоспособного коллектива, влияет на качество обслуживания пользователей, определяет психологическое состояние каждого библиотечного работника, его желание трудиться и общаться с коллегами. Актуальность данной проблемы диктуется возросшими требованиями к уровню психологической включенности индивида в его трудовую деятельность и усложнением психической жизнедеятельности людей, постоянным ростом их притязаний.

Коллективы в библиотечных учреждениях в основном состоят из женщин, вынужденных часто выполнять мало оплачиваемую работу в

условиях интенсивного общения с пользователями и друг с другом. Данные факторы негативно сказываются на качестве работы библиотекарей, способствуют формированию у них профессиональных деформаций, поэтому администрация библиотеки должна уделять большое внимание психологическому состоянию работников внутри коллектива, а также слаженности их взаимодействия, для эффективного достижения целей организации, а именно обеспечению пользователям библиотеки доступа к информации и культурным ценностям.

Социально-психологический климат выступает в качестве полифункционального показателя уровня психологической включенности человека в деятельность, меры психологической эффективности этой деятельности, уровня психического потенциала личности и библиотечного коллектива, масштаба и глубины барьеров, лежащих на пути реализации психологических резервов коллектива библиотеки. В самом общем виде психологический климат библиотечного коллектива определяют как преобладающий относительно устойчивый психологический настрой его работников, проявляющийся в многообразных формах их деятельности

На формирование социально-психологического климата влияют определенные факторы:

- Социально-психологическая совместимость членов коллектива, она проявляется во взаимопонимании, сочувствии, сопереживании друг другу. Чем выше совместимость, тем эффективнее работает коллектив в целом. В случае несовместимости некоторых работников, проявляется стремление членов коллектива избегать друг друга, а в случае неизбежности контактов, они могут привести к отрицательному эмоциональному состоянию и к конфликтам.

- Стиль управления коллективом администрации в целом, конкретно заведующей библиотекой. Отношение руководителей к работникам, социальная дистанция между администрацией и коллективом.

- Система оплаты труда, своевременное получение заработной платы.

- Успешный, либо неуспешный ход библиотечно-информационной деятельности. Перспективы развития творческого потенциала библиотекаря, возможность повышения квалификации, доверительные, дружеские отношения с пользователями и коллегами по работе.

- Применяемая шкала поощрений и наказаний, адекватная оценка труда библиотекаря, признание результатов деятельности, не только администрацией, но и коллективом в целом.

- Условия труда и оборудование рабочих мест. Обеспеченность соответствующими пособиями и материалами, а также наличие современного

оборудования повышают эффективность работы библиотекаря и удовлетворенность собственным трудом.

- Характер коммуникаций и информированность коллектива. Отсутствие полной или не точной информации, по вопросам составления документов, либо предоставления документов для отчетов, проведении конкурсов и конференций, скорость ее донесения коллективу, ведет к возникновению недоверия и негативно-настроенного отношения к администрации.

- Обстановка в семье, вне работы, условия проведения свободного времени.

Совокупность этих факторов составляет социально–психологический климат в библиотечном коллективе. Благоприятные отношения между сотрудниками не возникают сами собой, их нужно формировать, поэтому перед администрацией библиотечного учреждения стоит важная задача по разработке и применению мер для эффективного управления социально психологическим климатом.

Большая роль в этом процессе принадлежит своевременной диагностике социально-психологического климата и безотлагательной коррекции зарождающегося неблагополучия в коллективе.

Понимание менеджерами правил командной работы определяет быстрое и эффективное решение таких ситуаций, как четкое распределение обязанностей при реализации проекта, повышение мотивации, осознание причин низкого вклада конкретного члена группы, устранение межличностных трений.

Команда – структура, обладающая особой культурой, ценностями, символическими ритуалами. Современные руководители и управляющие рассматривают культуру организации как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и отдельных сотрудников и облегчать продуктивное общение между ними.

Следующий важный параметр образования команды связан с характеристикой внешнего и внутреннего организационно-культурного контекста. К внешнему контексту относят такие характеристики, как организационный климат, компетентность руководящих органов, наличие систем контроля, внешний вид, личностные особенности. Внутренний организационно-культурный контекст характеризуется через принятые и разделяемые всеми участниками нормы командной деятельности, способы распределения власти, сплоченность и связанность членов команды.

***Можно выделить 5 этапов развития команды:***

1. Адаптация. Взаимное информирование и анализ задач участниками группы. Поиск оптимального способа решения задачи. Взаимодействия осторожны и ведут к образованию диад.
2. Группирование. Создание объединений по симпатиям и интересам, противодействие членов группы требованиям, формируются первые интрагрупповые нормы.
3. Кооперация. Происходит осознание желания работать над решением задачи. Общение становится более открытым и конструктивным, появляются элементы групповой солидарности и сплоченности. Чувство Мы.
4. Нормирование деятельности. Разработка принципов группового взаимодействия.
5. Функционирование. Период принятия решения.

**Делегирование полномочий:** *ситуации, правила, последствия для руководителя и коллектива*

Суть проблемы делегирования может быть выражена одним предложением – умение передавать часть своих забот другому человеку. Первый вопрос, возникающий в этом случае: **Когда делегировать?**

Изменилась ситуация (рабочая или жизненная), и она требует нового распределения обязанностей, функций, полномочий. Какие это могут быть ситуации?

- кто-то получил новое назначение, нашел новое место работы, повысился в должности, уволился;
- библиотека переживает реорганизацию;
- произошли особые события или наступил кризис в жизни организации;
- появилась новая сфера деятельности, интересов;
- изменилась компетентность работников.

#### **Как часто возникают такие обстоятельства?**

В ежедневных рабочих ситуациях. Любые новые обстоятельства подталкивают к применению методов делегирования полномочий. И здесь закономерно возникает второй вопрос: **Кому делегировать ?**

В принципе только сотрудникам, непосредственно подчиненным данному руководителю. Это могут быть не только самые способные, которые могут взять дополнительную работу, или сотрудники, имеющие свободное время. Делегировать можно и нужно также сотрудникам, которые хотят взять на себя трудные задачи и желают приобрести управленческий опыт. Всегда есть такие работники, чьи способности нужно проверить, или раскрыть в полной мере. Чтобы разгрузиться от ненужной, рутинной работы можно использовать все подконтрольные службы. В данном случае возникает третий вопрос: **Что можно делегировать?**

Рутинную работу, подготовительные и специальные операции (например, проект интерьера рекреационной зоны библиотеки), частные вопросы, важные средне- и долгосрочные задачи, которые могут мотивировать сотрудника и способствовать росту его профессионального уровня.

### **А что нельзя делегировать?**

Установление целей, принятие решений по политике организации, контроль результатов работы, руководство сотрудниками, задачи особой важности, высокой степени риска и строго доверительного характера, необычные исключительные или актуальные, срочные дела, не оставляющие времени для объяснения – как их сделать.

### **Как делегировать?**

1. Делегировать следует заблаговременно. Решение о том, что и кому поручить, принимаются сразу после появления рабочего плана на бумаге, или в сознании руководителя.

2. Необходимо учитывать способности и возможности сотрудников.

3. Учитывать их мотивацию и стимулирование.

4. Передавать задачу, задание или работу по возможности целиком, а не в виде частичных, изолированных (для исполнителя) заданий.

5. Объяснить сотруднику, что это: отдельный случай, или длительная передача ему полномочий.

6. Однородные дела следует передавать одному и тому же сотруднику.

7. Нужно убедиться – может и хочет ли этот сотрудник взяться за то, что ему предлагается.

8. Не следует поручать одну и ту же работу, для надежности, двум сотрудникам, не зная об этом.

9. Необходимо передавать сотруднику как можно более полные и точные инструкции, информацию.

10. Обязательно следует проверить, правильно ли понято поручение (сотрудник сделает лишь то, что ему сказано).

### **Каким образом делегировать?**

11. Для начала – объяснить смысл и цель задачи.

12. Крупные и важные дела советуют поручать приказным путем, а иногда и письменно.

13. Новые и сложные задания надо выдавать, используя пятиступенчатый метод:

А) подготовить сотрудника,

Б) объяснить ему работу,

В) показать, как ее сделать,

Г) доверить ему дальнейшее исполнение под наблюдением руководителя и с его корректировкой,

Д) Передать сотруднику работу целиком и оставить за собой только контроль за исполнением.

14. Необходимо помнить, что сотрудник должен проходить профессиональное обучение для лучшего исполнения порученных ему задач.

15. Обязательно нужно обеспечить сотруднику доступ к любой необходимой ему информации.

16. Следует избегать того, чтобы без веских причин вмешиваться в рабочий процесс, и тем самым «перечеркивать» делегирование.

17. Надо придать сотруднику уверенность в том, что в случае возникновения трудностей и проблем он всегда сможет попросить у руководителя совета и поддержки.

18. Целесообразно требовать через определенные промежутки времени от сотрудника отчета о том, как продвигается дело.

19. Необходимо контролировать конечные результаты порченного дела и немедленно информировать сотрудника о результатах контроля.

20. Руководитель должен конструктивно хвалить успехи и критиковать недостатки и неудачи в работе. Важно позволять сотруднику либо представлять в высоких инстанциях порченную ему задачу как его работу, либо соучаствовать в ее представлении там.

## ***Тема 11. Корпоративная культура библиотеки и управление персоналом***

*Корпоративная культура* является эффективным инструментом управления мотивацией и стимулирования персонала. Основные принципы корпоративной культуры, чувство духовной общности, присущее работникам организации, оказывают большое влияние на результаты работы персонала библиотеки.

В этой связи одним из основных факторов успешной деятельности библиотеки является приверженность ее персонала основным принципам корпоративной культуры. Корпоративная культура позволяет повысить эффективность работы персонала в соответствии со стратегией библиотеки двумя путями.

1. Создание условий работы с учетом полного соответствия культуры библиотеки процессу эффективной реализации ее стратегии. Корпоративная культура – это целостная система правил, традиций и четких установок,

определяющих поведение сотрудника. В библиотеках со слабо развитой корпоративной культурой, когда нет связи стратегии с культурой, отсутствуют четкие установки, формируется атмосфера неопределенности. В таких условиях сотрудник библиотеки чувствует себя неуверенно.

2. Превращение посредством высокоорганизованной корпоративной культуры работы в образ жизни, воспитание и мотивация сотрудников библиотеки. Корпоративная культура имеет свою структуру, свои нормы и свою систему ценностей, а также обеспечивает приверженность персонала идеалам библиотеки. В результате сотрудники лучше понимают, что они должны и чего не должны делать, предпринимают все усилия для того, чтобы добиться большого успеха для библиотеки.

Реализации корпоративной концепции мотивации и стимулирования персонала способствуют три фактора:

- наличие сильного лидера, который устанавливает принципы, определяет основные ценности, нормы работы и поведения, являющиеся вполне оправданными с точки зрения удовлетворения потребностей сотрудников и библиотеки;
- твердое намерение руководства действовать в соответствии с установленными корпоративными традициями, при этом принятие решений происходит на основе принципов корпоративной культуры;
- проявление постоянной заботы о сотрудниках библиотеки.

С конца 90-х годов XX века в отечественном и российском библиотечном деле начала активно развиваться теория корпоративной культуры, которая до настоящего времени остается значимой и актуальной. Исследователи данного направления: Ю.А. Ахмадова, Е.Я. Галимова, Н.А. Коряковцева, Т.Б. Сабина, И.М. Сулова, Е.М. Ястребова описали сущность, структуру и функции корпоративной культуры в библиотеке. Возникло следующее определение данного понятия: ***корпоративная культура библиотеки – это качественное состояние ее организационного устройства, выражающееся в отношениях между сотрудниками в коллективе; отношении работников ко времени; отношении сотрудников к окружающей внешней и внутренней среде.***

Культура каждой библиотеки проявляется в конкретных решениях, которые ее представители выбирают при преодолении вышеуказанных групп проблем.

На основе анализа научной литературы можно предположить, что в библиотеке существует несколько типов корпоративной культуры.

1. Культура доминирования.

2. Культура влияния.
3. Культура твердости.
4. Культура добросовестности и осторожности.

**Культура доминирования** отличается высоким уровнем организации работы, когда каждый сотрудник, каждое структурное подразделение библиотеки нацелены на выполнение поставленных руководством задач. Все сотрудники библиотеки знают цель своего существования, задачи и направления деятельности, у каждого – свой четкий круг обязанностей и направлений работы. Любая работа ими выполняется без контроля руководства или с небольшим его участием.

Сильной стороной данного типа культуры является возможность выполнения работы без большого количества указаний, поскольку сотрудники готовы выполнить даже самую сложную и ответственную работу. Практически все директора библиотек, все руководители ее структурных подразделений должны обладать данным типом культуры.

**Культура влияния** основывается на сильных сторонах личности сотрудников библиотеки, ориентированных на взаимоотношения. Сотрудники обеспечивают тот или иной участок работы, используя собственные профессиональные и творческие навыки, таланты, коммуникативные качества. Сильной чертой данного типа культуры является то, что формируется единый коллектив, в котором каждый готов к сотрудничеству, рядовые библиотекари и руководители видят собственный потенциал и потенциал других, стремятся его развивать.

Цели деятельности библиотеки с данным типом культуры можно описать следующими чертами: «совместная работа, направленная на результат». В библиотеках, культура данного типа может быть присуща отделам обслуживания: абонементу, читальному залу и др., поскольку данные участки библиотечной деятельности ориентированы на библиотечное обслуживание, т.е. на совместную работу сотрудников и читателей библиотек.

**Культура твердости** проявляется на тех участках библиотечной работы, где необходима методичность и скрупулезность. Сильной стороной культуры данного типа является возможность выполнять сложные или рутинные виды работы. Не менее важно и взятие на себя обязательств по поиску, адаптации и внедрению различных инноваций в различные участки библиотечной деятельности.

Культура данного типа может быть присуща методическим отделам библиотек, которые осуществляют поиск и внедрение различных инноваций во все направления деятельности; а также отделам, которые осуществляют

справочно-библиографическое обслуживание читателей, связанное со строгой логичностью и алгоритмичностью работы.

**Культура добросовестности или осторожности**, характеризуется высоким уровнем добросовестности или исполнительности ее сотрудников. Каждый сотрудник библиотеки делает свою работу с обеспечением ее точности и качества, с учетом всех требований, предъявляемых к данному виду работ. Каждый работник делает работу правильно и с первого раза. Сильной стороной данного типа культуры является то, что работу, сделанную сотрудником, не нужно многократно проверять, поскольку она строго ориентирована на определенные стандарты. Сотрудники культуры данного типа вдумчивы, восприимчивы, ориентированы на результат. Культура данного типа должна быть присуща отделам обработки литературы и организации каталогов, поскольку это стандартизированные и сложные процессы, ориентированные на читателей библиотек. Цена ошибки в данных отделах велика, поэтому для данных отделов должны быть подобраны люди с особым типом культуры – культуры добросовестности и осторожности.

Любой из этих типов характеризуется набором специфических черт корпоративной культуры,

1. Черта «универсализм-партикуляризм». Такая культура требует от сотрудников библиотеки строгого соблюдения стандартов, принятых абсолютным большинством. Она основана на всеобщих правилах, стандартах поведения, которые закреплены в нормативных документах. Данная черта культуры предполагает абстрагирование от ситуации, всеобщее равенство людей, попадающих под действие определенной «буквы закона» или правила. Например, к любому сотруднику библиотеки, который опоздал на работу, независимо от причин и обстоятельств, будут применены одинаковые санкции, закрепленные в официальных документах библиотеки.

Данная черта присуща, как правило, достаточно крупным библиотекам (областным, краевым, национальным) с большим количеством отделов и большим штатом сотрудников. Очень часто некоторые отделы в своей работе достаточно редко пересекаются друг с другом, поэтому их сотрудников связывают сугубо служебные или деловые отношения, а никак не дружеские. Примером может являться тот факт, что сотрудник отдела абонента могут поздравлять друг друга с днем рождения, но сотрудников, к примеру, отдела редкой книги они не поздравляют с этим праздником, так как они не связаны с ними дружескими отношениями и о днях рождения последних попросту не знают.

Партикуляристская культура требует от сотрудников относиться с особым вниманием к тем людям, которые им знакомы. Данная черта

предполагает сосредоточение внимания на исключительной природе текущих обстоятельств. Например, этот сотрудник мой брат, сестра, тетя, дядя или же просто друг, поэтому я обязан его поддержать, защитить или наоборот отказать ему независимо от правил. Партикуляризм присущ небольшим по размеру и штату сотрудникам библиотекам – чаще всего сельским и библиотекам-филиалам, в которых люди знают друг друга лично, очень часто являются родственниками или хорошими друзьями.

Все это оказывает влияние на культуру библиотеки, где главенствующим положением при любом конфликте будет отношение к человеку, а не нарушением им правил. Например, при предыдущей ситуации с опозданием двух сотрудников, во внимание будут браться обстоятельства. Например, у этого сотрудника заболел ребенок, а этот просто опоздал, поэтому наказания заслуживает второй, а к первому никаких санкций не применится.

Коллектив, основанный на партикуляризме, стремится наладить межличностные отношения, особенно с руководителем, отношения в такой библиотеке прочны и продолжительны, текучесть кадров очень низкая. Например, часто можно наблюдать ситуацию в сельской библиотеке, когда в библиотеке работают два библиотекаря и заведующий филиалом. В течение долгих лет, а очень часто и до пенсии эти люди не меняются, это говорит о том, что в библиотеке царит партикуляристская культура, в которой удобно и комфортно работать всем сотрудникам, и другой работы они не ищут.

2. Черта «индивидуализм-коллективизм». Соотношение личных интересов и интересов коллектива является еще одной проблемой современной корпоративной культуры. Индивидуалистская культура характеризуется в первую очередь тем, что каждый отдельный сотрудник библиотеки ориентируется только на себя, на свои собственные цели и задачи. Коллективистская культура характеризуется в первую очередь тем, что каждый отдельный сотрудник ориентируется на всеобщие задачи и цели библиотеки.

В идеале эти две черты должны дополнять друг друга, однако, как правило, каждая конкретная библиотека склоняется к одной из них, и, все чаще это – индивидуализм. Однако, это не всегда плохо. Например, такие методы управления, как продвижение по службе за выдающиеся успехи или оплата по принципу «каждому по производительности его труда», основаны на стремлении индивидуумов проявить себя внутри коллектива и готовности коллег принять как должное такое положение вещей.

Решая вопрос о том, какая культура царит в библиотеке, необходимо определиться с одним положением: сотрудники библиотеки ориентированы

либо на себя, либо на сообщество, к которому они принадлежат. Индивидуалистская культура воспринимает человека в качестве «цели» и смотрит на устройство библиотеки как на средство ее достижения. Т.е. библиотека, в данном случае, служит интересам индивидуумов – учредителей, сотрудников и пользователей библиотеки. Сотрудники библиотеки вступают в отношения между собой лишь потому, что это отвечает их личным интересам, но эти отношения абстрактны, юридически оформлены и регулируются трудовыми договорами. Каждый выполняет свою, отличную от других работу и получают за это награду.

Коллективистская культура, наоборот, считает «целью» группу, а совершенствование индивидов, входящих в группу, «средством для достижения цели». В данной культуре библиотека не является творением или инструментом, отвечающим интересам ее учредителей, а в большей степени призвана работать во благо того или иного социального контекста, в котором члены библиотеки обретают смысл бытия и цель жизни. Поэтому библиотека здесь, чаще всего, большая семья и ее рост и процветание – это скорее благая цель, нежели желание больше заработать.

Необходимо находить в работе разумное сочетание этих двух качеств культуры. Индивидуализм обретает полноту самовыражения, когда служит делу всей библиотеки, тогда как цели коллектива библиотеки имеют ценность для отдельных индивидуумов только в том случае, если с ними советуется и дают им возможность участвовать в разработке этих целей.

3. Черта «нейтральность-эмоциональность». Выражая свое отношение к тому или иному вопросу, мы пытаемся найти в реакции собеседника подтверждение нашим мыслям и чувствам. При этом нейтральная культура характеризуется тем, что в отношениях с другими людьми сотрудники библиотеки не выплескивают эмоции на других, держат их под контролем и не дают им разыграться. Эмоциональная культура характеризуется тем, что работники в процессе своей трудовой деятельности склонны к демонстрации своих чувств и эмоций.

Именно из-за этой черты корпоративной культуры очень часто некоторые работники не «вписываются» в коллектив. Например, эмоционально нейтральный сотрудник попадает в эмоциональный коллектив или наоборот. У людей, придерживающихся норм эмоциональной нейтральности гнев, восторг и иные формы выражения чувств на рабочем месте, зачастую воспринимается как непрофессионализм; человек, который не проявляет никак свои эмоции, может заполучить ярлык «бессердечный»; и когда встречаются представители разных культур, может возникнуть

конфликт. Поэтому значение данной черты корпоративной культуры неоспоримо.

4. Черта «конкретное-диффузное». В культурах, ориентированных на строгое ограничение отношений, руководители библиотек отделяют отношения «директор-подчиненный», которые имеет со своими подчиненными, от отношений, не связанных с выполнением подчиненными своих обязанностей. Например, если рядовой библиотекарь встретит директора своей библиотеки в кино или супермаркете, их разговор не будет ничем напоминать разговор начальника и подчиненного.

Более того, вне служебных рамок начальник готов признать себя менее опытным, менее сведущим в каких-либо сферах жизнедеятельности человека. Иными словами, всякая ситуация, в которой происходит встреча, рассматривается как отличающаяся от любой другой конкретной ситуации. Однако, в некоторых библиотеках ситуация складывается иным образом, когда все сферы жизни и все уровни личности человека пересекаются друг с другом.

В этой ситуации директор библиотеки остается непререкаемым авторитетом, при каких бы обстоятельствах они не встретились; если он руководит библиотекой, то и его познание в кулинарии выше, чем у подчиненного, и умение одеваться и т.д. – все проникнуто его исключительным положением, и он все чаще ожидает, что подчиненные будут отдавать ему должное, где бы им не пришлось встретиться.

Это и есть то, что мы называем «конкретностью» (малая степень проникновения) или рассеянностью (высокая степень проникновения). В культурах, где доминируют «конкретные» ценности, а работа и досуг резко разграничены, работники не склонны соглашаться на дополнительные услуги в угоду начальству (например, задержаться на работе, чтобы выполнить работу, которая не входит в их обязанности). Представители же «рассеянно-ценностных» культур согласились бы на это.

5. Черта «достижение-аскрипция». Культура «достижения» означает, что на рабочем месте человека оценивают по тому, какой объем работы он выполнил за определенный срок, или же исходя из его послужного списка. Культура, которой присуща данная черта, характеризуется следующим: различные звания используются только тогда, когда это отвечает квалификации, с которой сотрудник приступает к выполнению той или иной задачи; уважение к старшему в иерархии сотруднику основывается на том, насколько эффективно он исполняет свою работу и насколько адекватна его квалификация выполняемой работе; руководители подразделений

библиотеки могут быть разного возраста, обычно они имеют богатый опыт работы.

Аскрипция, или культура «приписывания» означает, что положение человека на рабочем месте определяется определенным атрибутом (им могут быть родственные связи, возраст, образование и т.д.). В то время как достигнутый статус касается поступков человека, приписанный – касается того, кем и чем по определенной шкале ценностей является человек. Культуру с данной чертой можно описать так: часто используются звания, особенно если они как-то подчеркивают статус в организации; уважение к старшему в иерархии сотруднику воспринимается как показатель лояльности сотрудников по отношению к библиотеке и ее миссии. Большинство руководителей подразделений – люди среднего и старшего возраста.

6. Последовательно и синхронно организованная деятельность. Восприятие времени так или иначе влияет на производственный процесс, поскольку именно оно является фактором развития библиотеки, поэтому сотрудники обязаны им умело распоряжаться. Синхронный метод предполагает, что люди берутся за несколько дел одновременно, ставя при этом ударение на количестве дел, выполняемых одновременно.

Существует конечная цель, а также многочисленные и, возможно, взаимозаменяемые цели поменьше, выполняя которые можно добраться до большей цели. Бывает так, что человек «срезает» путь, обходя, где возможно сразу несколько целей.

Культуры, «синхронные» в своем подходе ко времени ориентированы более чем на одно дело за раз. Время, на которое назначена встреча, соблюдается приблизительно, и людям с положением всегда «дают время». График любой работы второстепенен по отношению к межчеловеческим связям.

В отличие от такого пути, «последовательный» человек придерживается «критически важного пути», спланированного заранее; и у него есть график, согласно которому выполняется каждая стадия работы. Такие люди не любят, когда непредвиденные обстоятельства заставляют нарушать их график или вносить изменения в повестку дня.

Любой из типов корпоративной культуры характеризуется набором специфических черт. Принимая сотрудников на работу, руководитель библиотеки должен знать, к какому типу культуры большей частью относится соискатель рабочего места, для этого на собеседовании необходимо выяснить его достоинства, черты характера, умения, навыки, таланты и т.д., с тем, чтобы определить наиболее подходящее место для него.

Поскольку в чистом виде каждый из представленных типов культур не встречается, а характеризуется набором тех или иных ее черт, на практике каждый из типов культур необходимо примирять между собой, чтобы не возникало конфликтов. Для этого необходимо:

1. Предпочитать централизованное руководство, однако не отрицать возможности адаптации к местным условиям. Но здесь существует опасность развития голого бюрократизма или, наоборот, хаоса, поэтому в библиотеке необходимо поощрять гибкий подход к конкретным ситуациям. Для этого необходимо, ко всем применять одинаковые процедуры и правила, чтобы обеспечить справедливость и порядок.

2. Ставить перед людьми четкие цели, успешное достижение которых требует развития индивидуальной инициативы и отчетности. Но здесь существует опасность развития эгоцентризма или, наоборот, ситуации принуждения, поэтому необходимо создавать стимулы для индивидуумов, чтобы они достигали консенсуса ради интересов группы и избегания медленного принятия решений и конформизма. Для этого необходимо поощрять не только индивидуальную свободу, но и индивидуальную ответственность.

3. Качество производимых библиотечных продуктов и услуг должно быть увеличено, чтобы могло улучшаться качество отношений, поскольку оно, в конечном счете, является тем, что в итоге обеспечивает качество продуктов и услуг.

4. Необходимо уважать людей за то, что они собой представляют, так, чтобы они стремились к большему. Но здесь существует опасность оценки недавних достижений или, наоборот, недооценка достижений, из-за нежелания нарушать статус-кво некоторых членов коллектива библиотеки. Для этого необходимо признавать достижения людей, учитывая их заслуги, умения и навыки, уважать своих сотрудников, в том числе и за их опыт работы.

## ***Тема 12. Менеджер библиотеки: социально-психологические требования к личности***

Развитие руководителя, его эффективности зависит от правильно выбранной роли. Чем шире ролевой репертуар, тем универсальнее руководитель и тем больше вероятность его соответствия структуре, культуре организации, типу совместной деятельности.

**Основные управленческие роли:**

**Управленец.** Он ориентирован на профессиональное развитие, сотрудничество, всестороннее обсуждение проблем, ищет творческие решения, действует как катализатор группового взаимодействия, соотносит свои цели со стратегическими целями организации, часто меняет роли, стремится к самореализации. Отчетливо представляет образ будущего организации, задает вектор развития. Склонен рассматривать персонал как уникальных специалистов, которым можно доверять. По его мнению, совместная разработка или согласование целей развития ведут к эффективной деятельности. Контроль – предвидение.

**Для Организатора** важна ролевая определенность, отношения коллегиальности, потребность быть включенным в группу, он рационально распределяет работу, идентифицирует себя с организацией. Результат планирования – программа как комплекс мероприятий. Он воспринимает управленческую деятельность как функционирование системы с известными взаимосвязями разных элементов. Ключевые термины - структура и технология. Занимается формулировкой должностных инструкций, определяет состав исполнителей, контролирует степень достижения промежуточных результатов., ориентируется на оценку отклонений. Координацию выстраивает через систему коммуникаций и информационных потоков.

**Администратор** определяет правила группового взаимодействия, стремится алгоритмизировать деятельность, для него важна определенность поставленных задач. Результат планирования – план-график. Больше всего времени занимается распределением ресурсов (временных, людских, финансовых). Решения предпринимается единолично, безоговорочно в виде распоряжений и приказов.

**Для Руководителя** важен психологический климат в коллективе. Он ценит инициативу личности, возможность проявить себя, обладает лидерскими качествами, люди ему верят. Он ориентирован на согласование таких правил, которые будут работать на общее дело. Объект контроля - персонал, его лояльность, степень удовлетворенности. Он проводит регулярный мониторинг текущей ситуации, оценивает потребности сотрудников.

Важной частью профессионального становления руководителей и менеджеров является обретение ими управленческой идентичности (принятие корпоративной культуры, миссии), осознание себя как субъекта управленческой деятельности, выбор и использование оптимального стиля управления.

В стиле управления зафиксированы как общие, алгоритмизированные операции, так и единичные, уникальные, отражающие индивидуальные особенности профессионализма руководителя. Традиционно исследователи различают три классических стиля управления: **авторитарный, демократический и либеральный.**

При анализе стилей руководства ряд авторов находит больше всего негативного в авторитарном стиле. Авторитарность лежит в основе абсолютного большинства производственных конфликтов из-за стремления руководителя к единовластию. Претензия автократа на компетенцию во всех вопросах порождает хаос и, в конечном счете, отрицательно влияет на эффективность работы. Автократ своим своеволием парализует работу коллектива, на который опирается. Он не только теряет лучших работников, но и создает вокруг себя враждебную атмосферу, которая угрожает ему самому. Недовольные и обиженные подчиненные могут его подвести и дезинформировать. Запуганные работники не только ненадежны, но и работают не с полной отдачей, им чужды интересы библиотеки.

В современной интерпретации авторитарный стиль имеет и сильные стороны: делает возможным быстрое принятие решений и мобилизацию сотрудников на их выполнение, позволяет стабилизировать ситуацию в конфликтных коллективах. Этот стиль может быть эффективным в кризисных ситуациях, а также в условиях низкого профессионального уровня и слабой трудовой мотивации сотрудников. Он необходим в условиях низкого культурного уровня объекта управления, слабых управленческих связей и в экстремальных ситуациях (аварии, техногенные катастрофы, трудовые конфликты).

В последнее время оценки стилей управления значительно изменились если либеральный и авторитарный стили характеризовали преимущественно негативно, а демократический считался самым положительным, то сейчас пришло понимание, что оптимален тот стиль, который наиболее эффективен в данной конкретной ситуации.

Так, либеральный стиль с его характерными особенностями: отсутствием дистанции между руководителем и подчиненными, ослабленностью функции контроля, стремлением руководителя делегировать свои властные полномочия другим членам коллектива – может быть вполне уместен там, где в коллективе сложились оптимальные взаимоотношения, каждый сотрудник на своем месте добросовестно выполняет свои обязанности, высокий уровень квалификации сотрудников позволяет им самостоятельно и творчески решать поставленные задачи, руководитель пользуется неоспоримым авторитетом и поддержкой всего коллектива.

Такая обстановка характерна для научных коллективов и небольших библиотек, работающих автономно.

Современная ситуация требует от руководителя применения на практике всего арсенала управленческой науки в сочетании с сознательным использованием сильных личностных качеств. Такой подход обозначается как **индивидуально-ситуативный стиль управления**.

На становление такого стиля влияют состояние окружающей среды, уровень профессионализма сотрудников, сложности, возникающие при решении поставленных задач, методы стимулирования, жизненный и производственный опыт, ценностные ориентации руководителя.

Индивидуально-ситуативный стиль управления предполагает высокую самооценку и способность выстраивать свое поведение в соответствии с той, или иной управленческой ситуацией. Так, в ситуации первоначального формирования коллектива, в кризисной, экстремальной ситуации оптимальным будет авторитарный стиль управления. В относительно «спокойные» периоды, когда коллектив уже сложился и плодотворно работает – уместен демократический стиль. По отношению к высококвалифицированным, добросовестным, ответственным сотрудникам можно применять либеральный стиль, а в общении с сотрудниками, систематически нарушающими трудовую дисциплину, необходимо применить авторитарные методы воздействия.

Индивидуально-ситуативный стиль предполагает использование позитивных ориентиров деятельности руководителя. Позитивные ориентиры представляют собой систему ценностей, состоящих из потребностей и высокого профессионализма руководителя, его морально-этических качеств.

Подчиненные ценят в руководителе такие деловые качества, как целеустремленность и преданность делу, способность принимать мудрые и нестандартные решения, способность организовывать людей и себя, восприимчивость к новым идеям, забота о людях и о деле одновременно, мышление «победителя», справедливость, отсутствие любимчиков.

Кроме того, хорошему руководителю должны быть свойственны такие человеческие качества, как уравновешенность, выдержка, стрессоустойчивость, оптимизм, умение видеть светлые стороны в темных явлениях, чувство юмора, способность оценить юмор подчиненных и посмеяться над собой, умение быть на высоте в трудную минуту и проявлять скромность в благополучное время, способность брать на себя персональную ответственность за все происходящее и извиняться, уверенность, отсутствие комплексов.

В любом случае руководитель обязан вести себя так, чтобы не травмировать и не задевать «Я-образ» сотрудников:

1. Уважать людей, несмотря на любые их отклонения от желаемого уровня. Можно быть требовательным, жестким, но обязательно справедливым и уважающим личность подчиненных. Оценивая негативно их действия, не переносить свое отношение на их личность.
2. Признавать индивидуальные достоинства каждого. Люди любят, чтобы их индивидуальная неповторимость была отмечена.
3. Замечать любой положительный сдвиг в работе или поведении подчиненных.
4. Создавать в общении с людьми атмосферу открытости, доброжелательности, положительных эмоций.
5. Не задевать ни при каких обстоятельствах «болевые точки» людей, их уязвимые места и слабости.

### ***Тема 13. Этические правила служебных отношений и их роль в создании и функционировании библиотечного коллектива***

Руководить людьми можно тогда, когда знаешь, как они поведут себя в определенной ситуации. Специалисты выделяют девять типов работников и дают советы о том, как целесообразно с ними обращаться

**1. Незаменимый.** Универсал. Соглашается подменять, заменять, представлять. Чаще всего делает не свою работу и сверх своей работы. Полон гордости, что все может.

Два раза просить не надо – может обидеться. Обращение: «Надо». Понимает с полуслова, иногда даже сам «работает на опережение».

**2. Себялюбец.** На первом месте собственное «я». Берется за дело только тогда, когда можно показать свое «я». Любит общественную работу.

Его надо держать в рамках. Из тщеславия может сделать любую работу.

**3. Деловой.** Силен практицизмом. Может идти к конечному результату любыми средствами. Все подчиняет пользе. Но не способен соотносить задачи своего участка с задачами общей работы. Абстрактное мышление считает «философствованием».

За ним «глаз» не нужен. Перед ним обязательно надо ставить цели, разъяснять их, воспитывать привычку смотреть вперед, оглядываться назад и посматривать по сторонам.

**4. Игрун.** Развиг избирательный интерес к деятельности. Он может работать только тогда, когда работа ему нравится. Но его интерес неустойчив, он быстро загорается и также быстро остывает.

Время от времени необходимо «встряхивать». Обращение к нему: «Слушайте меня внимательно. Работа поручена Вам. За ее выполнение отвечаете только Вы. Об исполнении доложите через четыре дня. В противном случае, будете иметь неприятности и премию не получите...»

**5. Энергичный.** Ему важна не работа, а самообозначение. На месте бывает редко. Весь в общественных делах, вечно куда-то спешит, кому-то звонит, где-то заседает. Ему приятно представлять свой отдел в контактах с другими. Нужен особый подход. Важно, чтобы во время производственной работы занимался и общественной.

Хорошо реагирует на слова: «Себя не щадите. Замотались совсем, но выглядите хорошо. Мы уже здесь по Вас соскучились. И не согласитесь и Вы нам немного помочь? Надо наладить внешние связи с другими отделами. Ведь Вы всех знаете, и Вас все знают».

**6. Моралист.** Держится властно, любит всех поучать. Его не надо воспитывать, с ним надо быть очень осторожным. Лучше держать его в роли консультанта.

Обращаться к нему следует очень уважительно: «Будьте любезны, подскажите нам, как лучше выполнить эту работу, как правильно распределить? Ваш большой опыт...» Лучше обращаться за 10-15 минут до обеденного перерыва. Но не с утра, иначе будете выслушивать его советы до обеда.

**7. Архивариус.** Все делает по инструкции. К нему обращайтесь за советом по поводу неясностей в документах. Желательно не поручать ничего нового, так как засушит на корню. Спокойно можно доверить папки с входящими и исходящими документами. Работа его приобретает масштабность и смысл. Иначе он не чувствует себя нужным.

Обращение: «Эти документы так к Вам и просятся. Поработайте с ними, пожалуйста, чтобы нам никто не предъявлял претензий».

**8. Скептик.** Начинает выполнять любое задание после второго, третьего напоминания. Смысла в выполнении задания не видит. К нему индивидуальный подход не нужен. Обратной связи не ищет.

**9. Творец.** Все делает играючи, ему все интересно. Работает умно, красиво, хочет сделать лучше, больше, быстрее. Уязвим, раним, не умеет и не хочет подлаживаться к окружающему порядку, уважает открытость отношений и честность.

Нуждается в доброжелательной поддержке и признании. Необходимо предостерегать его от ошибок и некоторой наивности. Наладить с ним творческое взаимодействие и в процессе передачи решений на исполнение, и в организации контроля, и на стадии оценки конечного результата.

В нашем учебно-методическом пособии «Сацыялогія і псіхалогія чытання» (Мінск, 2015) на стр. 149 – 167 приводятся рекомендации по взаимодействию библиотекаря с различными типами людей – пользователей библиотеки. Они вполне применимы и в управленческом общении.

Существуют также правила поведения, применимые в конкретных ситуациях:

### **1. Улыбайся**

Управляй своим поведением в любых условиях. Будь приветливым, вежливым. Улыбайся людям. Поддерживай хорошее настроение у себя и окружающих.

Можно ли сохранять хорошее настроение в конфликтной ситуации? Можно. Вспомни, чему тебя учили еще в детском саду: толкнул кого-то – извинись. Любая зарождающаяся ссора может быть погашена шуткой, улыбкой.

### **2. Здравойся**

Вошедший в комнату, кабинет после других должен (независимо от должностного ранга) первым приветствовать присутствующих. А присутствующие отвечают не хором, как в средней школе, а только те, кто ближе сидит, кому удобнее.

Вряд ли нужно при встрече с группой знакомых всем по очереди жать руку. Но зато, если уж остановился и пожал руку знакомому, который разговаривает с одним или двумя незнакомыми, приветствуй всех, называя себя как при первом знакомстве.

Первым приветствует тебя, начальника, починенный, а вот рукопожатие должен первым предложить ты. Впрочем, если ты встречаешь женщину, тебе подчиненную, здоровайся первым, даже если она – твоя «личная» секретарша. Ну, молодой девушке, женщине не зазорно первой поздороваться со своим начальником.

Помни, что начальник первым приветствует ветерана труда, старшего по возрасту подчиненного. Случается, что руководитель не отвечает на приветствие починенных. Такое поведение неизбежно ухудшает отношение к нему.

Придя на работу, приветствуй всех своих коллег. Дай им понять, что ты рад начать с ними новый рабочий день и рад их видеть.

### **3. Не путайся между «ты» и «вы»**

Если между коллегами доброжелательные или дружеские, то и обращение друг к другу на «ты» – норма, а «вы» возникает при напряженных, или формальных отношениях.

Если начальник обращается с одним подчиненным на «ты», а с другим на «вы», то возникает впечатление, что среди подчиненных у него есть приближенные.

Другой вариант: начальник своим «ты» показывает меньшее значение для него одних подчиненных, а уважительным «вы» другим – их большее значение для дела.

В обоих вариантах последствия отрицательные. Не годится и одинаковое обращение ко всем на «ты», которым прославились большие советские начальники.

Но ты – небольшой начальник, и твое «ты», с самого начала применяемое ведет к панибратству.

Местоимение «вы» не только показывает культуру общения, но и служит инструментом для поддержания служебной дистанции и трудовой дисциплины. И потому лучше «вы-кай», чем «ты-кай».

#### **4. Терпеливо слушай**

Проявляй максимум доброжелательности к участникам совещания, которое ведешь. Люди приходят на них для того, чтобы найти решение проблем, в которых в первую очередь заинтересован ты сам.

Научись терпеливо слушать своих людей. Не перебивай их своими репликами. Не отвергай высказанные предложения только потому, что тебе они не нравятся, или ты не согласен. Пусть выскажут все, что хотят. Придерживайся принципа: «Каждый говорит то, что хочет сказать».

#### **5. Больше проси, чем приказывай**

Приказ нужен в экстремальных условиях: угроза срыва важного задания, нарушение техники безопасности, всякого рода ЧП. В повседневных условиях приказ, видимо, срывает, если не выполняются поручения, входящие в круг прямых обязанностей подчиненного. Но тон всегда и непременно должен быть спокойным и вежливым.

Поручения, не входящие в круг обязанностей подчиненного, лучше давать в форме «прошу». Люди лучше воспринимают со стороны начальника слово «прошу», чем «приказываю».

#### **6. Благодарю, но и взыскивай**

Поощрение и наказание – серьезный инструмент руководителя. Опыт показывает, что поощрение больше влияет на трудовую активность людей, чем наказание. И потому чаще поощряй.

Применяя различные формы наказания, помни об элементарных нормах этики. Неразумно одинаково наказывать работников разного пола, возраста и темперамента за одинаковые проступки. Например, пожилому человеку или женщине достаточно высказать замечание наедине и предельно вежливо. А молодому человеку с норовом, или флегматику по натуре полезно сделать замечание публично и твердо.

Замечай каждый успех подчиненных и поощряй за это. Простое «спасибо», сказанное вовремя, в подходящей обстановке, может быть для человека дороже, чем денежная премия, переведенная на карточку вместе с зарплатой.

#### **7. Пойми, запомни, помоги**

Многие руководители, особенно в больших организациях, ведут регулярные приемы работников, имеющих личные и служебные вопросы. Если у тебя в подчинении небольшая библиотека, то такие вопросы могут быть заданы между делом.

Тебе этот вопрос может показаться пустячным, а для задающего он важен. Это очень ответственная функция руководителя – понять, запомнить и помочь хочет от тебя того, что тебе непосильно.

#### **8. Не преследуй за критику**

Умело и осторожно критикуй своих подчиненных, не унижая их достоинства, не придираясь, без грубостей, ведущих к напряженности.

Критиковать будут и тебя. Не преследуй критикующих. Если тебя несправедливо критикуют, объясни и докажи, что человек не имеет полной информации.

А за конструктивную критику снизу, помогающую избежать ошибок, будь благодарен, даже если подчиненные задевают твою личность. И откровенная самокритика не подорвет твой авторитет. Несамокритичных руководителей вряд ли будут уважать подчиненные.

#### **9. Опирайся на самостоятельных, крепких людей**

Избегай подхалимов, «ватных» людей, не имеющих своего суждения. Цени самостоятельных, крепких людей. Они – твоя опора. Они создают здоровый психологический микроклимат в твоей команде и помогают тебе руководить. Ты – главный. Ты можешь и один все решить. И это хорошо. Нехорошо, когда люди, желающие помочь тебе, остаются не услышанными. Советуйся с ними – и ты победишь в любой ситуации.

**Контроль. Психологическая обоснованность видов, форм и стилей контроля в различных ситуациях.**

**Контроль** — одна из основных управленческих функций. Если контроль плохой или отсутствует, то в целом снижаются результаты работы

коллектива, предприятия, но с другой стороны, контроль — не панацея от безответственности и неспособности управлять (если принять неверное управленческое решение, то контроль не поможет достичь успеха).

Контроль обеспечивает обратную связь, т. е. дает фактическую информацию о достижении объектом управления поставленных перед ним целей. Контроль нужен для того, чтобы корректировать деятельность организации и устранять неопределенность. С помощью контроля можно фиксировать ошибки и вовремя их исправлять. Контроль выявляет не только ошибки, но и успехи, он помогает определить, какие именно направления деятельности наиболее эффективны.

Выделяют три основные формы контроля: 1) предварительный(упреждающий) контроль; 2) текущий контроль по отклонениям; 3) результирующий (заключительный) контроль.

*Предварительный контроль* ведется до начала работы. Его предметом являются договоры, сертификаты, стандарты, должностные инструкции, служебные правила всякого рода. Предварительно контролируются ресурсы – человеческие, материальные, финансовые.

В процессе *текущего контроля* измеряются фактические результаты работы, идет информация, работает обратная связь с исполнителями, корректируются отклонения.

*Заключительный контроль* фиксирует итоговые результаты. Оцениваются движение к цели и отклонения, определяются санкции (вознаграждение или наказание), осуществляется анализ для предотвращения ошибок в будущем, обеспечивается мотивация исполнителей на будущее.

Многие руководители пробуют «держать в узде» подчиненных. При этом они не задумываются о системе контроля. В результате нередко эклектически смешиваются элементы разных систем, что приводит к бесплодности всех усилий. Имеется большой набор систем контроля, но для многих руководителей наиболее полезными оказываются всего две: *внешний контроль и внутреннее стимулирование*.

### **Плюсы и минусы внешнего контроля**

Внешний контроль основан на предположении о том, что работники выполняют свои обязанности лучше всего тогда, когда для них установлены четкие материальные стимулы и вся их деятельность постоянно находится под надзором начальника. Система «внешний контроль» позволяет действенно решать три задачи:

1. Сделать цели для подчиненных трудно достижимыми, чтобы подстегнуть большинство и не оставлять лазейки для лентяев.

2. В системе оценок работы сделать «защиту от хитреца» которая не позволит лентяям манипулировать методами контроля в свою пользу.
3. Итоги контроля связывают систему поощрений с результатами работы каждого сотрудника.

Так с помощью внешнего контроля можно оценить работу руководителей структурных подразделений библиотеки: каковы показатели их работы за рассматриваемый период, какие мероприятия они провели и сколько читателей привлекли в библиотеку?

Что дает система «внешний контроль»? С одной стороны, подчиненные могут действительно взяться за работу с удвоенной энергией, чтобы улучшить свои показатели, а значит и заработки.

Но в системе есть несколько минусов. Сотрудники могут улучшать показатели работы, а не саму работу. Тем более, что далеко не во всех случаях возможна система контролируемых показателей, которая давала бы однозначную и объективную картину. Устремив все силы на улучшение контрольных показателей, библиотекари могут забросить остальную работу, которая нужна библиотеке и ее пользователям ничуть не менее. Кроме того, если оценка их деятельности находится в прямой зависимости от определенных показателей, подчиненные могут заблокировать информацию, снижающую оценки, или заниматься «приписками», фальсификацией показателей.

В основе системы «внутреннего стимулирования» лежит принципиальный тезис – каждый может и должен видеть в своей работе не только источник пропитания, но и путь к признанию, средство самоутверждения и завоевания авторитета. Эта система держится на положительных эмоциях.

Применяя систему «Внутреннее стимулирование», руководитель исповедует правила, почти противоположные правилам системы «Внешний контроль».

1. Цели перед отдельными работниками устанавливаются коллективно и сложность их достижения не учитывается.
2. Оценивая движение к целям, руководитель устанавливает (вместе с работниками) суть возникающих проблем и ищет их решение, а не «выносит приговоры» исполнителям. Практически происходит раннее предупреждение кризисной ситуации, а если организация вошла в эту ситуацию, руководитель не «рубит головы» виновникам, а ищет выход.
3. Уровень заработной платы связан с качеством работы и не зависит от каких-то частных оценок. Напротив, заработная плата определяется по сводной оценке всех аспектов работы, включая и те, которые не поддаются количественному измерению.

В целом подобная система контроля ориентируется не на штатное расписание, а на важнейшие проблемы и перспективы развития библиотеки. И потому руководитель избавлен от необходимости постоянно оглядываться на прошлые результаты работы и контролирует работников через набор текущих и будущих целей.

Чем хороша и плоха система «Внутреннее стимулирование»? К плюсам данной системы можно отнести то, что возникает большая чем прежде заинтересованность работников в реализации целей всей организации; усиливается удовлетворенность трудом; исчезает потребность в очковтирательстве и утаивании негативной информации; руководителю легче принимать решения.

К минусам данной системы относятся следующие моменты: слабеет непосредственный контроль руководителя за деятельностью подчиненных; работники захотят жить спокойно и цели, выдвинутые руководителем, будут занижаться; справедливое распределение премий среди сотрудников затрудняется; далеко не каждый работник поддается на такую систему контроля.

Выбор той или иной системы контроля необходимо определять в соответствии с конкретной ситуацией и стилем руководства, который соответствует психологическим особенностям руководителя и характеру коллектива, которым он управляет.

При любой системе контроля следует избегать: эпизодичности, тотальности, скрытности, выборочности (на отдельных участках), формальности (контроль ради проформы), выводов, сделанных только для себя.

Руководитель вправе требовать от подчиненного, чтобы он:

- анализировал факторы, влияющие на выполнение задания;
- старался свести к минимуму возможные посторонние негативные влияния;
- сам выбирал направление своих действий при выполнении задания.

Подчиненный может потребовать от своего начальника, чтобы он:

- дал готовое решение;
- бывал регулярно на его рабочем месте;
- проводил не реже одного раза в неделю совещание с ним и его коллегами;
- объяснял порядок работ по степени их важности и очередности.

Мотивация и регулирование (руководство, взаимодействие с людьми) — решающий фактор успеха в управлении коллективом. Поэтому должны

быть созданы условия для моральной и материальной заинтересованности работников при исполнении своих обязанностей. Выделяют следующие методы стимулирования результативности труда: 1) экономические методы (денежное поощрение либо наказание в виде лишения премий, штрафов); 2) целевой метод (постановка перед подчиненными конкретных и новых трудовых целей повышает его эффективность); 3) метод расширения и обогащения работ («Расширить работу — это значит дать работнику больше работы того же типа, тогда как для обогащения труда ему поручают «более самостоятельную»); 4) метод соучастия или привлечения работников (партиципативный стиль) (работники участвуют в совместном принятии решений, что повышает их активность и удовлетворенность работой).

**Поощрение и наказание: психологические требования к применению.**

Существует пять принципов поощрения. Оно должно быть:

1. Конкретным.
2. Неповторимым.
3. Безотлагательным.
4. Искренним.
5. За исполнение задания, поручения, за действие или поступок.

**Мировые стандарты управляющего-профессионала гласят:**

1. Увязывай вознаграждения непосредственно с той работой, которая дает увеличение производительности труда работников.
2. Выражай публичное и осязаемое признание тем людям, чьи усилия и полученные результаты превосходят средние показатели.
3. Всеми силами реализуй принцип: каждый работник должен получить свою долю от увеличения производительности труда (достижений) всей организации.
4. Поощряй работников, желающих участвовать вместе с тобой в разработке критериев и показателей, по которым можно достоверно оценить результаты деятельности сотрудников.
5. Обращай особое внимание на те трудности, с которыми сталкивается подчиненный тебе руководитель при перестройке и совершенствовании должностных обязанностей и рабочих мест.
6. Не опускай возникновения и развития ситуаций, при которых интересы сотрудников будут противоречить целям и задачам организации.
7. Не пытайся повысить требования к качеству услуг до той поры, пока не будешь в состоянии оплатить все связанные с этим издержки.
8. Не создавай значительного разрыва между декларациями руководства и фактической системой вознаграждения.

9. Не старайся представить дело так, будто программы повышения производительности труда фактически направлены на повышение удовлетворенности работой и ее значимости.
10. Не поддерживай каких-то специальных привилегий для руководства, которые расширяют разрыв между ними и теми, кто непосредственно дает продукцию или оказывает услуги.

**Существует семь правил для наказания подчиненных:**

1. Реакция на нежелательное поведение сотрудника должна быть немедленной: дотронулся до горячей плиты, обжегся - сразу отдернул руку.
2. Наказание в первый раз должно быть таким, чтобы вторично не пришлось его применять. Общепринятое постепенное нарастание дозы наказания неверно.
3. Наказывать следует за что-то одно. У нас наказывают за все сразу и всего человека, а не его конкретное поведение.
4. Наказывать за нежелательное поведение следует всех провинившихся, а не одного конкретного человека.
5. Наказав за нежелательное поведение, необходимо указать на желательную манеру поведения и определить путь исправления ситуации.
6. Чем больше руководитель склонен поощрять, тем меньше ему приходится наказывать.
7. Если предложить провинившемуся самому определить себе наказание, он может придумать себе более строгое наказание.

**При оценке результатов работы и работников нельзя:**

1. Нельзя давить сотрудников тяжестью уничижительной критики.
2. Не надо оценивать людей, лучше оценивать обстоятельства.
3. Не стоит искать виновных, лучше искать причины и пути их устранения.
4. Не задевай личность работника, лучше проанализируй его действия и операции.
5. Не используй только один метод – по отрицательным отклонениям, лучше применяй метод – управление путем позитивного подключения положительных сдвигов. А метод управления по отрицательным отклонениям используй в исключительных случаях.

6. Не копи претензий для публичного разноса, а лучше выкладывай их в разговоре наедине с работником по мере обнаружения ошибок. Не высказывай ему обвинения в большой, неперевариваемой дозе.
7. Прежде чем обвинять сотрудника, проанализируй свою вину (как была поставлена цель, по силам ли этому человеку было данное задание, обеспечен ли он был всем необходимым, знал ли о вознаграждении, определена ли была мера ответственности?).
8. Не преуменьшай значимости вклада сотрудника. Не бойся перехвалить. Успех чаще окрыляет, чем расслабляет.
9. Если сотрудник оправдывается и называет причины срыва задания, то не отмахивайся от них. Он действительно видит лучше причины срыва, чем кто-либо другой. Погляди на них как на проблемы, которые надо решать и подключи его к их решению.
10. Если все же нужно высказать негативную оценку, очень неприятную, то:
  - говори твердым, уверенным голосом, без уничижения и раздражения, но не смущаясь, как бы извиняясь;
  - задевай только деятельность, но не давай оценку личности;
  - разделяй свое отношение к нему как к работнику и как к человеку;
  - не старайся внушить подчиненному, что он безнадежен, наоборот, демонстрируй веру в то, что он исправится;
  - после отрицательной оценки и трудного разговора переключись на что-то нейтральное и поговори с ним о более приятных вещах.
11. Исключай, по возможности, субъективизм в оценке подчиненных. Разработай совместно с ними объективные показатели оценки результатов их работы. Пусть они за тебя работают в качестве оценщиков. И свяжи с их оценками систему оплаты и вознаграждения.
12. Не стремись наказывать за любые ошибки. Страх перед наказанием может и сделает работников более осторожными и усердными, но он же влечет за собой и много неприятных последствий, а особенно снижает инициативу и склонность экспериментировать.

**Помни, что японские менеджеры наказывают только за повторяющиеся ошибки.**

## Раздел 4. Деловое общение библиотечного менеджера.

### *Тема 14. Социально-психологические особенности делового общения в библиотеке*

Общение – один из наиболее существенных аспектов профессиональной деятельности библиотечного менеджера. Именно в процессе общения, взаимодействия с подчиненными, деловыми партнерами, вышестоящими руководителями реализуются основные социальные функции менеджера, создаётся корпоративная культура библиотеки, осуществляется обратная связь с коллективом и читательской аудиторией.

В любом случае интенсивное общение не только радует и вдохновляет, но и утомляет, изматывает, отнимает силы, а главное – требует специальных навыков, умений, знаний и определённого опыта.

Сегодня формирование культуры общения предусматривает прежде всего овладение знаниями об основных закономерностях процесса общения, формирование умения анализировать ход и результаты общения с точки зрения его нравственного содержания и информационной эффективности, понимать механизмы взаимодействия между людьми. Важным остаётся также знание конкретных норм и правил, регулирующих общение. Практическое овладение навыками общения предусматривает формирование конкретных качеств личности – коммуникативной компетентности.

В настоящее время психологами разработан ряд методов социально-психологического тренинга, помогающих развивать коммуникативный потенциал человека. Знакомство с этими методиками необходимо библиотечному менеджеру ещё и потому, что в своей работе он может использовать их в соответствии со спецификой того коллектива, организатором и руководителем которого он является.

Специально организованные курсы обучения общению призваны помочь глубже разобраться в теоретических проблемах делового общения, узнать о традиционных и новых методиках формирования коммуникативной культуры, овладеть приёмами установления контактов с разными людьми, техниками аргументации, навыками диалогового взаимодействия, умением вести беседу, руководить дискуссией.

В освоении теории и практики общения есть, на наш взгляд, одна довольно специфическая особенность. Человек не может освоить общение только как учебный предмет, как некоторую систему знаний, потому что навыки общения можно приобрести только в процессе общения. Подобно тому, как даже самая лучшая теоретическая подготовка по плаванию ещё не гарантирует умения держаться на воде, способность эффективно

осуществлять общение формируется только в процессе разнообразной коммуникативной деятельности. Индивидуальный стиль общения формируется на протяжении всей жизни человека, изменяясь в зависимости от обстоятельств, и специальное обучение может только содействовать его становлению, вооружить соответствующими знаниями и умениями. Остальное – завершает работа над собой, творчество в общении.

Прежде чем говорить о специфических особенностях делового общения библиотечного менеджера, необходимо ответить на вопросы: что же такое общение, какую роль играет оно в жизнедеятельности человека, какова его структура и закономерности?

В социальной психологии под общением понимают свойственный всем людям способ взаимоотношений, способ существования человека в его взаимосвязи с другими людьми, осуществляемыми в процессе и по поводу совместной деятельности.

Общение анализируется в самых различных аспектах. Первый и важнейший для представителей информационно-документной сферы аспект – человек в мире коммуникаций, его поведение в процессе обмена информацией. Связанные с этим вопросы рассматриваются науками, изучающими теорию и практику коммуникации, её особенности в различных сферах общества, социальные институты, осуществляющие коммуникативную деятельность.

Другой, не менее важный, аспект общения связан с изучением его структуры, видов и типов. Здесь выделяют закономерности простого диалога, беседы, искусство проведения различных переговоров, правила полемики, дискуссии и спора, не менее важны психологические подходы к организации различного рода обсуждений, предотвращению и разрешению конфликтов. Каждый из указанных видов общения имеет свою ощутимую специфику, свою “драматургию” и свои типичные сюжеты. Все они, в том или ином виде присутствуют в деятельности библиотечного менеджера.

В общении партнёры обычно преследуют определённые цели, используют различные стратегии и тактики для их достижения. Это находит отражение в стиле общения, его правилах и принципах.

Общение в конфликтной ситуации также имеет свою ощутимую специфику. Здесь необходимо понимать природу конфликтов и знать способы их разрешения.

Наконец, общение – это и обмен эмоциями, и взаимодействие, и психологический контакт совершенно разных людей. Поэтому его часто рассматривают с точки зрения социально-коммуникативной совместимости

представителей различных психологических типов, выделяемых в рамках практической психологии.

В общении передаётся индивидуальный и социальный опыт, оно обеспечивает преемственность развития, способствует организации социального взаимодействия, служит формированию, преобразованию и укреплению общественных отношений, является одним из важнейших элементов образа жизни человека, социальной группы, коллектива и общества.

**Структура общения.** Процесс общения только весьма условно и приблизительно можно было бы описать как последовательность действий его участников, осуществляемый по схеме “запрос – ответ”. В процессе анализа каждого отдельного действия человека обнаруживается неразрывная связь с действиями его партнёра по общению. Известный психолог Я.Л.Коломинский характеризует общение как “...информационное и предметное взаимодействие, в процессе которого проявляются и формируются взаимоотношения”. Таким образом, общение – есть процесс реализации тех или иных отношений, сложившихся между людьми.

В социальной психологии выделяют следующие базисные аспекты общения: его **перцептивную, коммуникативную и интерактивную** стороны. **Перцептивная сторона общения** (общение как восприятие) включает процесс формирования образа собеседника. Характерной чертой здесь является ярко выраженная эмоционально-оценочная окраска образа партнёра по общению, зависимость представлений о нём от личностных качеств воспринимающего и его предыдущего опыта. Человек отражается в сознании другого человека только сквозь призму его своеобразного внутреннего мира. Участники общения постоянно ориентируются на возникающие образы и от того, насколько точно они отражают действительность, зависит эффективность общения.

Особенно важную роль в процессе восприятия играет первое впечатление, когда на основании наиболее очевидных проявлений личности партнёра достраивается его полный образ. Менеджеру необходимо учитывать, что неизбежные ошибки восприятия на первоначальном этапе общения позднее нелегко исправить. Поэтому необходимо обратить внимание на факторы, способствующие возникновению положительного впечатления.

**Коммуникативная сторона общения** (общение как обмен информацией) достаточно основательно исследована наукой. Особенностью информационных процессов, происходящих в ходе общения между людьми, является то, что информация не только передаётся и принимается, но и

формируется, уточняется, обогащается. В результате коммуникативного процесса представления собеседников о предмете общения приобретают новые черты, возникает общее смысловое поле и, в конце концов, люди с различными взглядами и представлениями находят общий язык и способны прийти к соглашению.

Психологические механизмы речевой и предметной коммуникации необходимо учитывать всегда и везде. Незнание этих механизмов ведёт к тому, что интересная, содержательная информация, сообщаемая менеджером, не доходит до слушателей, не производит ожидаемого эффекта. В этом случае обычно сетуют на невнимательность собеседника или аудитории, испытывают глубокое разочарование, вместо того, чтобы пересмотреть своё речевое поведение, привести его в соответствие с ожиданиями и интересами слушателей.

**Интерактивная сторона общения** – это общение как взаимодействие. В современной психологической науке взаимодействие определяется как способ объединения индивидуальных усилий в определённых формах совместной деятельности. Взаимодействие в общении возможно только при наличии взаимной зависимости. Это происходит только в том случае, если поведение одного партнёра способствует достижению цели другого. Только тогда появляются основания для сотрудничества. Таким образом, интерактивная сторона общения заключается в организации взаимодействия, то есть в обмене не только знаниями и идеями, но и действиями.

Названные стороны общения тесно связаны между собой и не существуют в отдельности. Характер восприятия партнёра, например, воздействует на понимание передаваемой им информации и на характер взаимодействия с ним. В свою очередь, в результате взаимодействия и взаимного информирования уточняются представления партнёров друг о друге, что способствует более полному и правильному восприятию.

Познание партнёрами по общению друг друга является обязательным условием плодотворного взаимодействия, ведущим фактором, регулирующим поведение в соответствии с обстановкой и решаемыми задачами. Представления менеджера о подчиненных, правильное понимание их личностных качеств, мотивов и целей обращения к нему, причин наблюдаемого поведения, дают возможность действовать в отношении каждого из них грамотно и целесообразно. Основными механизмами познания другого человека в процессе общения выступают *идентификация, эмпатия и рефлексия*.

*Идентификация* (от латинского *identifico* – отождествление, уподобление) означает, что одним из самых простых способов понимания

другого человека является уподобление себя ему. В реальных ситуациях общения им пользуются, когда предположение о внутреннем состоянии партнёра строится на основе попытки поставить себя на его место.

*Эмпатия* – это способность к постижению эмоционального состояния другого человека в форме сопереживания. Это не рациональное осмысление проблем другого человека, а эмоциональный отклик на его проблемы.

*Рефлексия* (от латинского reflexio – обращение назад) – это не просто знание и понимание партнёра, а знание того, как партнёр понимает меня, своеобразный удвоенный процесс зеркальных отношений друг с другом.

Большое значение в понимании механизмов восприятия играют *константы восприятия* – это постоянные, устойчивые элементы, существующие в неизменном виде на всех этапах общения, в любой ситуации. В данном случае целесообразно сравнить механизм восприятия человеком самого себя и другого – партнёра по общению. Самого себя человек воспринимает:

- а) опираясь на мнение окружающих и испытывая влияние их оценок;
- б) сравнивая себя с другими;
- в) по результатам своей деятельности;
- г) констатируя свой внешний облик;
- д) в соответствии с внутренним эмоциональным состоянием.

Те же константы характерны и для восприятия другого человека: мы всегда учитываем, что о нём говорят и думают другие, сравниваем его с собой, оцениваем по результатам деятельности, особенно если они имеют к нам непосредственное отношение, констатируем внешние проявления и внутреннее состояние партнёра по общению.

Так, имея представление о константах восприятия, можно легко объяснить нелогичное, на первый взгляд, поведение партнёра по общению, понять причины спонтанно возникшей неприязни, симпатии и антипатии, предвзятого отношения людей друг к другу.

Наряду с константами, психологи выделяют следующие характеристики восприятия: *избирательность, глобальность и проективность*. Их знание и разумное использование также может пролить свет на понимание скрытых механизмов восприятия людьми друг друга. Данные характеристики восприятия подробно описаны в нашем учебно-методическом пособии “Сацыялогія і псіхалогія чытання”, (Мінск, 2015, с. 137-139). В этом издании рассматриваются также эффекты восприятия, способы интерпретации внешности собеседника (с. 139-142), а также законы и типичные ошибки каузальной атрибуции: стремления найти объяснение причин наблюдаемых событий и явлений (с. 142-145).

Важным условием плодотворного общения психологи считают формирование привлекательности в глазах партнёра. Личностная привлекательность, или *аттракция* способствует более полному усвоению информации, определяет успех взаимодействия. Возникновению аттракции способствуют следующие факторы: *физическая привлекательность, внешний вид, эмоциональный отклик на переживания партнёра, сходство взглядов, установок, оценок, взаимодополняемость, помощь в достижении значимой для партнёра цели, наличие дистанции в общении*. Все они подробно рассматриваются в выше указанном пособии на с. 145-147.

Понимание факторов, определяющих аттракцию, позволяет выработать приёмы, с помощью которых можно добиться положительного результата как на первоначальной стадии общения, так и на протяжении всего контакта. Многие из них действуют на подсознательном уровне, вызывая положительную реакцию у собеседника, способствуя достижению взаимопонимания.

Следует подчеркнуть, что любой приём формирования аттракции действует только при условии положительного отношения к собеседнику, искренней симпатии к нему. Использование приёмов с целью манипулирования партнёром рано, или поздно, вызовет негативную реакцию, так как никому не интересно быть игрушкой в чужих, пусть даже умелых, руках.

В различных источниках, от Дейла Корнеги, до современных авторов, выделяется такой приём, как *“имя собственное”*. Считается, что звук собственного имени не только приятно ласкает слух, но и вызывает на подсознательном уровне доверие к собеседнику, желание прислушиваться к тому, что он говорит. Если собеседник при первой встрече не только запомнил, как Вас зовут, но и постарался продемонстрировать это, показывая что Вы для него не просто безликий пользователь, библиотекарь, попутчик, имя которым – легион, а конкретный, значимый, интересный человек с именем, отчеством и фамилией – Вы конечно же не пропустите мимо ушей смысл его высказываний, остановите на нём своё внимание, воспримете его как *“значимого другого”*.

Опыт общения каждого из нас подтверждает, что доброе, приятное выражение лица, непринуждённая улыбка положительно воспринимаются собеседником, притягивают его внимание. На этом основан приём *“зеркало отношения”*. Мы демонстрируем дружеские чувства человеку авансом, как бы предлагая ему также проявить своё расположение по отношению к нам. Психологический механизм возникновения аттракции в данном случае связан с удовлетворением одной из ведущих потребностей – потребности в

защищенности. Именно демонстрация доброжелательного отношения со стороны партнера по общению повышает эту защищённость, вызывая чувство удовлетворения. Ведь большинство людей демонстрируют искреннее расположение своим друзьям, а не врагам. Если в общении человек приветливо улыбается, он сигнализирует о своём дружеском расположении, что вызывает положительные эмоции. Таким образом человек, вызывающий положительные эмоции, вольно или невольно формирует аттракцию.

Если Вам нужно вызвать положительные эмоции у человека, расположить его к себе, добиться, чтобы он принял Вашу позицию, выполнил Вашу просьбу не под давлением, а добровольно, продемонстрируйте ему Ваше расположение, искренне улыбнитесь. Эффект данного приёма не зависит от того, хочет или не хочет Ваш партнёр по общению испытывать положительные эмоции. Важно, насколько умело Вы его используете. Малейшая фальшь сведёт на нет Ваши усилия, поэтому важно не столько научиться владеть своим лицом, сколько выработать способность доброжелательно, сочувственно относиться к людям, кто бы они ни были.

Прием *“личная жизнь”* заключается в проявлении интереса к афишируемым сторонам личной жизни партнера по общению. Важно помнить, что человеку неприятно слышать от других то, что говорит он сам о своих близких, выражая недовольство их поведением. Затрагивать следует только те стороны личной жизни собеседника, которыми он может гордиться.

Прием *“поиск общих и нейтральных интересов”* базируется на таком факторе формирования аттракции, как *“общность взглядов, установок, оценок”*. Разговор о том, что интересует партнера, выражение согласия с его оценками и мнениями всегда положительно воспринимается. Имея представление об интересах собеседника, совсем не трудно найти точки соприкосновения.

Важно в начале разговора применять *“да, да”* метод. Суть его заключается в том, что собеседник старается соглашаться и вызывать согласие в целях снятия психологического напряжения, неизбежного при контакте двух малознакомых, или вовсе незнакомых, людей.

Прием *“терпеливый слушатель”*, на первый взгляд, прост в употреблении и доступен каждому. Необходимо быть внимательным к собеседнику, дослушать его до конца, не перебивая, чередовать согласие и несогласие в разговоре, умение использовать доминирование и подчинение.

В нашем лексиконе не так уж много слов и выражений, приятных для собеседника, подчёркивающих признание его достоинств, пусть даже несколько преувеличенно. Вот эти “золотые слова”, содержащие небольшое преувеличение достоинств, которые хотел бы у себя видеть человек, называют *комплиментами* и активно используют для формирования аттракции. Причем неумелое использование данного приема может не помочь, а даже навредить. Например, если вместо констатации наличия того, или иного достоинства приводится рекомендация по его улучшению. Или в комплименте содержится двойной смысл, когда упоминаемое качество человека можно считать и позитивным, и негативным. Либо, вместо небольшого преувеличения имеющихся достоинств, человека хвалят за то, что ему совсем не свойственно.

Для того, чтобы налаживать и осуществлять эффективное общение, менеджеру необходимо знать основные качества, влияющие на процесс общения – *коммуникативные качества личности*. Именно от их наличия, или отсутствия зависит характер общения и тактика коммуникативного поведения партнёров. Умение налаживать контакты, доброжелательность, коммуникабельность зависят от темперамента, самооценки, акцентуации характера, уровня тревожности, а также от воспитания, жизненных обстоятельств, приобретённых навыков общения. Рассмотрим их влияние на процесс общения.

**Самооценка личности.** В общении человек проявляет свои коммуникативные качества не только через отношение к другим людям, но и через отношение к самому себе. Человек воспринимает себя, сравнивая с другими людьми, учитывая соображения относительно своих качеств со стороны других, по результатам своей деятельности и констатируя своё внутреннее состояние и внешние данные. Это “работают” уже упоминавшиеся константы восприятия. В результате складывается довольно устойчивое мнение о своём интеллекте, внешности, здоровье, положении в обществе и перспективах. Формируется индивидуальный набор самооценок, от которых в конце концов зависит: скромный человек, или высокомерный, требовательный к себе, или самоуспокоенный, застенчивый, или заносчивый.

Психологи считают, что большинству людей свойственно оценивать себя немножко выше среднего. Человеку свойственна потребность в достаточно высокой самооценке. Каждому хочется уважать себя, иметь то, что позволяет гордиться собой. Самоуважение – один из источников психологической устойчивости, хорошего настроения. Когда человек с высокой самооценкой допускает ошибку, он может успокоить себя тем, что ничего страшного не случилось, что произошло случайное недоразумение, не

характерное для его жизни. Когда же такого способа психологической самозащиты нет, последствия могут быть весьма тяжелыми.

Однако необоснованно завышенная самооценка препятствует установлению продуктивных контактов. Какие же сложности в общении возникают у человека с завышенной самооценкой? Он считает себя умнее других и подчеркивает это, что не может не раздражать собеседника. Такой человек нетерпим к замечаниям, часто обижается, считает, что его недооценивают.

Психологи советуют учитывать, что, подчёркивание собственных положительных качеств, высокомерие всегда раздражают и могут вызвать конфликт. Неадекватно завышенная самооценка может быть причиной излишней обидчивости. В любом случае, нельзя вместо замечания насчёт конкретного поступка, или недостатка давать общую отрицательную оценку личности собеседника. Следует помнить, что у каждого есть свои болевые точки, нажимать на которые недопустимо. Бесспорно, каждому нужна достойная оценка своей деятельности, в том числе и похвала, если она заслуженная.

Заниженная самооценка собеседника вызывает не меньше затруднений в общении, чем завышенная. Представление о себе как ни на что не способном, некрасивом, несчастливом, больном создаёт пониженный фон настроения, зависимость от других, несамостоятельность, приниженность и т.д.

Излишняя робость, замкнутость человека с заниженной самооценкой препятствуют налаживанию контактов, так как это мешает ему нормально воспринимать собеседников. Окружающим, независимо от их реальных намерений, приписывают желание унижить, высмеять, помешать, что может привести к конфликту. Если подчиненный проявляет признаки человека с заниженной самооценкой, следует проявлять интерес и уважение к его личности, стараться вызвать на разговор, внимательно и доброжелательно выслушивать, подчеркивать положительные моменты, отмечать малейшие достижения. Человек с заниженной самооценкой может быть эрудированным, вдумчивым, отзывчивым, интересным собеседником, важно только помочь ему раскрыться. В этом случае целесообразно использовать *“вы-подход”*, когда на первое место ставятся интересы партнера и сама фраза строится таким образом, чтобы он это почувствовал. Не *“я хочу Вам рассказать, порекомендовать, предложить...”*, а *“Вам интересно было бы узнать, прочесть увидеть..”*. Практически все приемы формирования аттракции уместны и полезны в общении с пользователем с заниженной самооценкой.

Наличие высокой, или низкой самооценки влияет на формирование таких парных коммуникативных качеств как *доминантность* (стремление к лидерству) и *инедоминантность* (подчиненность) в общении. Они подробно описаны в нашем пособии на с. 151-154, также, как и другие качества личности, активно влияющие на общение: *ригидность и мобильность, интроверсия и экстраверсия* (с. 154-158).

В деловом общении необходимо учитывать также, что существуют определенные механизмы, *способы* воздействия партнёров друг на друга. Это – *заражение, внушение, убеждение и подражание*.

*Заражение* – бессознательная, невольная подверженность человека определенным психическим состояниям. Оно проявляется через передачу от одного собеседника другому определенного эмоционального настроения. Чем выше уровень развития личности, тем критичнее она относится к воздействию и тем слабее действие механизмов «заражения».

*Внушение* – это целенаправленное, неаргументированное воздействие одного человека на другого. При внушении (суггестии) осуществляется процесс передачи информации, основанной на её некритическом восприятии. Явление сопротивления внушающему воздействию называется контрсуггестией. Внушение не нуждается в доказательстве и логике. Это эмоционально-волевое воздействие.

*Подражание* – усвоение предложенных образцов поведения, воспроизведение человеком черт и образцов демонстрируемого поведения. Существует два вида подражания: конкретному человеку и нормам поведения, выработанным группой.

*Убеждение* – построено на том, чтобы с помощью логического обоснования добиться согласия от человека, принимающего информацию. Убеждение представляет собой интеллектуальное воздействие на сознание личности через обращение к её собственному критическому суждению.

Общение – это коммуникация: обмен мыслями, соображениями, настроениями, желаниями и т.д. Содержание конкретной коммуникации в деловом общении может быть самым разнообразным. Эффективности коммуникации мешают многочисленные барьеры. Что же они собой представляют и как их преодолевать?

В деловом общении очень важно, чтобы внимание того, кто слушает, было привлечено к тому, кто говорит, к содержанию его сообщения, и чтобы это внимание было постоянным и не рассеивалось в пространстве.

Первым, наиболее эффективным приёмом привлечения внимания, является приём *“нейтральной фразы”*. Смысл его в том, что в начале разговора, или выступления, произносится фраза, напрямую не связанная с

основной темой, но зато имеющая значение и особый смысл для партнёра, или – аудитории и потому привлекающая к себе внимание.

Другим приёмом привлечения и концентрации внимания является приём *“втягивания”*. Сущность его в том, что сначала произносится нечто трудно воспринимаемым образом, например очень тихо, не совсем понятно, слишком монотонно и неразборчиво. Слушателю приходится прикладывать определённые усилия, чтобы хоть что-то понять, а это и предполагает концентрацию внимания.

Ещё одним приёмом концентрации внимания является приём *“установления контакта взглядов”* между собеседниками. Когда менеджер имеет дело с аудиторией, он может остановить свой взгляд на слушателе, или – группе слушателей и говорить будто бы только для них. Один из известных ораторов признался: *“Я нахожу глазами самую тупую и незаинтересованную физиономию слушателя и стремлюсь донести свою мысль именно до него”*. В диалогическом общении контакт взглядов используется не только для привлечения внимания, но и для его поддержки на протяжении всего контакта.

Следующая задача по управлению вниманием – это его поддержка. Человек может внимательно слушать на протяжении ограниченного времени, потому первая группа приёмов сводится к тому, чтобы по возможности исключить все побочные воздействия, максимально изолироваться от них. Данную группу называют приёмами *“изоляции”*. Если с точки зрения коммуникатора, максимум, что можно сделать – это изолировать общение от внешних факторов, то для того, кто слушает актуально умение изолироваться от внутренних факторов. Чаще всего помеха заключается в том, что собеседник, вместо того чтобы внимательно слушать и стремиться понять, занят подготовкой собственной реплики, своих аргументов, или просто ждёт момента, чтобы вступить в диалог самому. Именно поэтому приёмом *“изоляции”* для того, кто слушает являются навыки внимательного, заинтересованного слушания, умения не отклоняться от темы на свои мысли и не терять информацию.

Ещё одна группа приёмов привлечения внимания – это приёмы *“навязывания ритма”*. Внимание человека постоянно колеблется, и если специально не прилагать усилий к тому, чтобы всё время его обновлять, то оно будет слабеть, исчезать и растекаться, переключаясь на что то другое. Особенно способствует ослаблению внимания монотонная, невыразительная речь, наводящая сон на собеседника. Поэтому постоянная смена темпа разговора, модуляции голоса, когда собеседник говорит то громче, то тише,

вынуждая слушателя всё время переключать своё внимание, не позволяя ему расслабиться и что-то пропустить.

Следующая группа приёмов поддержки внимания называется “*приёмами акцентировки*”. Они применяются в том случае, когда необходимо обратить особое внимание на наиболее значимые моменты в разговоре, сообщении, беседе и т.д. Выделяют *прямую и косвенную акцентировку*. Прямая акцентировка достигается за счёт употребления разнообразных служебных фраз: “прошу обратить внимание”, “важно отметить”, “необходимо подчеркнуть” и т.д. Косвенная акцентировка достигается за счёт того, что места в беседе или сообщении, к которым следует привлечь внимание, выделяют из общего контекста разговора за счёт контраста – они организуются таким образом, чтобы контрастировать с окружающим фоном и поэтому автоматически привлекают внимание.

Управлять вниманием в общении менеджеру необходимо не только, когда он выступает в роли оратора, коммуникатора, но и тогда, когда он слушает. Если он хочет услышать и понять смысл высказывания партнера, узнать об его действительных потребностях, менеджер должен управлять своим вниманием. Для этого существуют разнообразные приёмы активного слушания собеседника. И. Атватэр даёт следующие рекомендации по развитию навыков эффективного слушания.

Необходимо развивать свои способности, стремиться сдерживать себя в желании перебить собеседника. Прежде чем отвечать, нужно дать ему возможность высказать свою мысль. Психологи советуют всячески подчеркивать своими действиями, что слушать собеседника интересно.

Целесообразно дать собеседнику время высказаться. Многие люди “думают вслух” и постепенно приходят к точной формулировке своей точки зрения. Для того чтобы человек высказал свою мысль до конца, нужно дать ему время сделать это, не торопясь. Не следует подчёркивать своим поведением, что его тяжело слушать.

Нужно проявить полное внимание к собеседнику. Случайного кивка, восклицания или замечания иногда достаточно для того, чтобы подчеркнуть свою заинтересованность.

Когда собеседник уже высказался, хорошо повторить главные пункты его монолога своими словами. Это гарантирует от неточностей и недоразумений. Советуют также избегать поспешных выводов. Это один из главных барьеров эффективного общения.

Не следует притворяться что интересно слушать, если надоедливая и бессодержательная речь собеседника не несёт в себе никакой новой информации. Он всё равно это заметит.

Не нужно отвлекаться. Внимание плохого слушателя всегда на что-то отвлекается. Необходимо сосредоточить всё внимание только на словах партнёра, искать истинный смысл в его словах, следить за переменами в тональности и окраске его голоса, за мимикой и жестами, движениями и наклонами туловища.

Необходимо следить за главной мыслью, не отвлекаться на незначительные факты, не монополизировать разговор. Собеседник, который стремится доминировать в общении, или считает, что знает абсолютно всё о предмете разговора, чаще всего – плохой слушатель.

Темп речи нужно приспособлять под темп мышления партнёра. Плохой слушатель, имея дело с ригидным партнёром, позволяет себе быть рассеянным и даже дремать. Эффективность восприятия в этом случае резко снижается.

Психологами выделяются следующие условия синхронизации собеседника в диалогическом общении:

- продолжительность сообщения не должна превышать возможностей восприятия информации партнёром по общению;
- темп речи должен отвечать индивидуальным возможностям восприятия;
- эмоциональный тон сообщения должен соответствовать содержанию текста и состоянию партнёра;
- необходимо чередовать доминирование в разговоре, не превращать диалог в монолог;
- желательно чередовать согласие и несогласие. Не рекомендуется только соглашаться, или только противоречить партнёру;
- степень интимности должна соответствовать ситуации, содержанию и характеру общения;
- следует учитывать отношение собеседника к объекту обсуждения. Оно должно быть максимально близким, или нейтральным.

Синхронизация осуществляется на уровне подсознания, тонко и неназойливо, непринуждённо. Она имеет большое значение для нахождения взаимопонимания с партнёром.

Таким образом, деловое общение – это сложный, многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми, заинтересованными в решении обсуждаемого вопроса. Оно предполагает организацию совместной деятельности по выработке стратегии дальнейшего поведения. Деловое общение включает в себя восприятие и понимание другого человека, взаимный обмен информацией и выработку единой стратегии взаимодействия.

## **Тема 15. Этапы деловой беседы и роль менеджера на каждом из них**

**Деловое общение** представляет собой процесс, в ходе которого обществляются взаимосвязи и взаимодействия партнеров, обмен деятельностью информацией и опытом для достижения определенного результата, решения конкретной проблемы, достижения поставленной цели. Наиболее распространенными формами делового общения являются: деловая беседа, деловые переговоры, деловые совещания, публичные выступления.

Деловое общение отличается от обыденного, неформального тем, что его нельзя прервать или прекратить без потерь для обеих сторон, оно всегда преследует определенную цель, направлено на решение конкретных задач.

Одной из основных форм делового общения выступает **деловая беседа** – речевое общение между людьми, получившими от своих организаций полномочия, необходимые для установления контактов, разрешения деловых проблем или выработки конструктивного подхода к их решению.

Главная **задача** деловой беседы – убедить партнера принять конкретные предложения. К основным **функциям** деловой беседы относятся: взаимное общение работников из одной деловой сферы; совместный поиск, выдвижение и оперативная разработка идей и замыслов; контроль и координирование уже начатых деловых мероприятий; поддержание деловых контактов; стимулирование деловой активности.

Основными **этапами** деловой беседы являются: *начало беседы, взаимное информирование, аргументирование, нейтрализация замечаний и опровержение доводов собеседника, принятие решения, завершение беседы.*

Начало беседы – наиболее ответственный этап. От него зависит весь дальнейший ход обсуждения. На данном этапе решаются следующие задачи: установление контакта с собеседником, создание благоприятной атмосферы для беседы, привлечение внимания к теме разговора, пробуждение интереса собеседника к обсуждаемой проблеме.

Иногда беседа заканчивается, не успев начаться. Это значит – один из партнеров выбрал неправильную тактику начала беседы. Вот несколько примеров такого неудачного поведения.

Беседа начинается с извинений, что является признаком неуверенности: *“Извините, если я помешал...”*; *“Если у Вас есть время меня выслушать, пожалуйста .....”*; *“Я бы хотел еще раз вернуться к вопросу...”* Если Вы не уверены в значимости беседы, то зачем тогда ее и начинать? А если начали, то постарайтесь с первых же фраз убедить собеседника в важности обсуждаемых вопросов, в первую очередь – для него самого!

Второй “самоубийственной” ошибкой является демонстрация неуважения и пренебрежения к собеседнику: *“Давайте-ка быстренько договоримся и разбежимся...”*; *“Я тут, случайно, проходя мимо, решил к Вам заскочить и обсудить...”*; *“У меня на этот счет другое мнение...”* Если Вы походя, второпях собираетесь решать важный для собеседника вопрос, наивно думать, что он согласится с Вашим мнением, даже если оно подтверждено весомыми аргументами.

Наконец, психологи не советуют первыми же вопросами “загонять человека в угол”, заставляя его оправдываться, подискивать контраргументы: *“Согласитесь, что Ваша позиция контрпродуктивна и не выдерживает критики...”*; *“Пока мы тут, с Вашей подачи, будем обсуждать незначительные детали, заказ может уйти к конкурентам...”* Так, желая ускорить процесс согласования, можно добиться прямо противоположного результата.

Среди множества способов продуктивного начала беседы чаще всего выделяются следующие:

**Метод уменьшения напряженности.** Чтобы разрядить обстановку и установить тесный контакт с собеседником иногда достаточно сказать несколько теплых слов, пошутить, вызвав улыбку у окружающих проявить свое доброжелательное отношение любыми доступными способами.

**Метод “зацепки”.** Чтобы привлечь внимание к обсуждаемой проблеме, можно в самом начале беседы задать неожиданный, необычный вопрос, рассказать интересный случай, анекдот, найти удачное сравнение, связав все это с содержанием беседы.

**Метод прямого подхода.** Сразу, без предисловий, перейти к делу, сообщить о причине возникновения необходимости деловой беседы, о ее цели и предстоящих задачах: *“Я пригласил Вас, господа, чтобы сообщить пренеприятное известие: к нам едет ревизор!”*

Очень важен личный настрой инициатора беседы. Советуют использовать, так называемый, “Вы-подход” – это умение человека, ведущего беседу, поставить себя на место собеседника, чтобы лучше понять его цели и мотивы, образ мыслей и психологические особенности. Необходимо также дать понять собеседнику, что мы его уважаем, ценим как человека и специалиста.

На этапе *взаимного информирования* решаются задачи: выяснения позиции собеседника, его мотивов, целей, степени осведомленности в сути обсуждаемых проблем, а также предоставления собеседнику необходимой информации о собственной позиции относительно предмета обсуждения. На

данном этапе происходит своего рода “разведка” и подготовка почвы для аргументации. Определяются “точки соприкосновения” и спорные вопросы.

Здесь, с одной стороны, важно уметь слушать и слышать, улавливать смысл высказываний, отделять главное от второстепенного, выяснять интересы договаривающихся сторон. А, с другой стороны, необходимо донести информацию таким образом, чтобы она была правильно понята и положительно воспринята собеседником.

Важную роль на данном этапе играют вопросы, задаваемые друг другу. Специалисты выделяют пять основных типов вопросов:

**1. Закрытые вопросы.** Это вопросы, требующие однозначного, определенного ответа – “да” или “нет”. Такие вопросы нужно применять атмосферы в беседе. У собеседника может сложиться впечатление, что его допрашивают. Следовательно – задавать их нужно не в том случае, когда мы хотим получить информацию, а тогда когда необходимо подтверждение уже достигнутой договоренности или ускорение переговорного процесса.

**2. Открытые вопросы.** Это вопросы, требующие пояснения, на них нельзя ответить односложно. Они обычно задаются в форме: “что?”, “кто?”, “как?”, “сколько?”, “почему?” – в случае, когда собеседнику нужны дополнительные сведения, или он хочет выяснить мотивы и позицию партнеров по переговорному процессу. Основанием для таких вопросов является обычно позитивное или нейтральное отношение к собеседнику. Опасность состоит в том, что в такой ситуации можно утратить инициативу, последовательность развития темы и даже контроль за ходом беседы, так как партнер, задающий вопросы может повернуть обсуждение в русло своих проблем и интересов.

**3. Риторические вопросы.** Эти вопросы не требуют прямого ответа, так как задаются они с целью вызвать новые вопросы и заострить внимание на нерешенных проблемах. Задавая риторический вопрос, собеседник рассчитывает направить обсуждение в нужное для него русло.

**4. Переломные вопросы.** Они задаются в тех случаях, когда основная необходимая информация уже получена и нужно переключиться на обсуждение другой проблемы, или удержать беседу в строго установленном направлении. Опасность в данном случае кроется в нарушении равновесия между собеседниками.

**5. Вопросы для обдумывания.** Такие вопросы, как правило, задаются с целью создания атмосферы взаимопонимания. Собеседники вынуждаются размышлять, обдумывать и комментировать обсуждаемые моменты, находя взаимоприемлемые варианты решения проблемы.

Во время деловой беседы ни в коем случае не следует перебивать партнера, негативно оценивать его личность, подчеркивать разницу между собой и партнером, резко ускорять темп беседы, избегать пространственной близости и визуального контакта с партнером, пытаться обсуждать вопрос рационально, не обращая внимание на эмоциональное возбуждение партнера, не понимать и не желать понять его психологическое состояние.

Одной из ключевых задач этапа взаимного информирования является подготовка почвы для аргументации.

**Аргументацией** называют способ убеждения партнеров по переговорам в правомерности своей позиции с помощью весомых логических доводов. Это наиболее сильный способ влияния на собеседника. Он требует больших знаний, концентрации внимания, корректности высказываний, убежденности. Для того чтобы Ваши аргументы были услышаны и положительно восприняты, нужно войти в положение партнера, учитывать его интересы и устремления.

В ходе деловой беседы применяется **доказательная аргументация**, с помощью которой собеседник стремится обосновать свою точку зрения, и **контраргументация**, направленная на опровержение тезисов и утверждений собеседника.

Выделяют **риторические** и **спекулятивные** приемы аргументации. Применяя риторические приемы, собеседник основывается на реальных фактах, тщательно изученных и подготовленных достоверных сведениях. Спекулятивные приемы применяются тогда, когда реальных, весомых аргументов недостаточно, или они вовсе отсутствуют. В этом случае в ход идут различные уловки, психологическое давление, “удары ниже пояса”, а, зачастую, и откровенная ложь. Применять такие приемы не рекомендуется, но знать их необходимо, чтобы противостоять недобросовестному партнеру.

К риторическим приемам аргументирования относятся:

**Фундаментальный метод.** В данном случае основой доказательной аргументации выступают факты, реальные сведения, цифры, графики, схемы. Особенно убедительно выглядят цифры, для наглядности выводимые на экран, а также графическое изображение обсуждаемого предмета или явления.

**Метод противоречия** основан на выявлении и использовании противоречий в аргументации собеседника. Этот метод является скорее оборонительным, так как с его помощью обычно стремятся доказать несостоятельность достаточно весомых аргументов.

**Метод извлечения выводов** основан на основательной аргументации, когда с помощью частичных выводов, постепенно, шаг за шагом собеседника подводят к желаемому результату.

**Метод сравнения** основан на удачно подобранном сравнении, которое может придать выступлению эмоциональную яркость и большую силу внушения.

**Метод “да ...но”.** Применяется в случае, когда собеседник приводит хорошо подобранные аргументы, характеризующие только преимущества, или только слабые стороны предлагаемого нововведения. Можно спокойно согласиться с выступающим, а потом показать “оборотную сторону медали”, сведя на “нет” его доводы.

**Метод “бумеранга”.** Это – использование высказывания собеседника против него самого. Данный метод не имеет силы доказательства, но оказывает сильнейшее действие, если применять его с известной долей остроумия. Рассказывают что во время полемики в английском парламенте Уинстон Черчилль вступил в конфронтацию с лейбористами. Громче всех ему возражала одна дама, очень крикливая и довольно некрасивая. В пылу полемики она заявила Черчиллю: “Если бы я была Вашей женой, то подсыпала бы в Ваш кофе яду!”. На что Уинстон Черчилль галатно ответил: “Если бы я был Вашим мужем, то выпил бы этот кофе с наслаждением!”. Понятно, в чью пользу закончилось обсуждение!

**Метод игнорирования.** Бывает так, что факт, приведенный собеседником невозможно опровергнуть. В этом случае можно принизить его ценность и значение – проигнорировать.

**Метод видимой поддержки.** После высказанных собеседником аргументов, вместо возражений и противоречий, можно привести ряд новых доказательств в пользу его суждения, а затем – высказать свои контраргументы. Таким образом создается впечатление более объективного подхода к обсуждаемой проблеме.

Спекулятивные методы аргументирования состоят в следующем:

**Техника преувеличения** представляет собой использование обобщения и преувеличения определенных сторон обсуждаемого явления, навязывания преждевременных выводов. Можно ответить примерно так: “Давайте не будем голословно обобщать и делать из мухи слона, а вернемся к серьезному обсуждению вопроса”.

**Техника анекдота.** Одно остроумное замечание может разрушить тщательно подготовленную аргументацию. В этом случае лучше смеяться вместе со всеми и даже громче всех. Поблагодарить за хорошую шутку, но твердо вернуться к серьезному обсуждению вопроса.

**Техника использования авторитета** состоит в стремлении подтвердить свою правоту ссылкой на мнение авторитетного лица или цитатой из произведения известного автора. В этом случае уместно напомнить, что отвечать за последствия поспешно принятого решения будет не авторитетное лицо и цитируемый автор, а вполне конкретные люди, в том числе, и выступающий.

**Техника дискредитации партнера.** Если невозможно оспорить идею, можно попытаться очернить высказавшего ее человека, что поставит под сомнение и само его предложение. В этом случае важно не поддаваться эмоциональному давлению, а направлять беседу в русло обсуждаемой проблемы, не переходя на личности.

**Техника изоляции.** Из контекста высказывания выдергиваются отдельные фразы, изолируются и трактуются часто в противоположном духе. В этом случае следует потребовать привести цитату полностью, чтобы было понятно, о чем шла речь в оригинале.

**Техника изменения направления.** Собеседник пытается увести обсуждение вопроса в область, не имеющую отношения к предмету дискуссии.

**Техника введения в заблуждение.** Сообщается путанная, непроверенная информация, способная вызвать дискуссию, переходящую в ссору.

**Техника отсрочки.** Применяется с целью затягивания дискуссии, чтобы выиграть время и оттянуть принятие решения на конец заседания, когда все устанут и можно будет “протолкнуть” то, что выгодно человеку, применяющему эту технику.

**Техника апелляции.** Вместо того, чтобы говорить о деле, человек вызывает к сочувствию, ловко обходя нерешенные вопросы.

**Техника искажения.** Неприкрытое искажение того, что сказал оппонент, перестановка акцентов в “нужном” направлении.

Следует отметить, что совсем недостаточно знать техники аргументирования, необходимо научиться применять их в соответствии с обстановкой и характером партнеров. Основные положения тактики аргументирования подчеркивают необходимость личностного подхода к партнерам, максимального устранения противоречий, применения двусторонней аргументации, когда отмечаются не только достоинства, но и недостатки предлагаемого проекта, решения. Очень важна также очередность перечисления преимуществ и недостатков. Сначала надо говорить о преимуществах а потом – о недостатках. Необходимо также выяснить позицию партнера с тем, чтобы включить ее в свою аргументацию. Признав

правоту партнера и оказав ему поддержку, Вы можете рассчитывать на то, что Ваша аргументация вызовет у него меньшее сопротивление.

Важным этапом деловой беседы является **нейтрализация замечаний и опровержение доводов собеседника**. Замечания собеседника говорят о его вовлеченности в процесс обсуждения и заинтересованности в результатах этого процесса. В замечаниях проявляется позиция партнера, наличие у него собственного мнения.

Существуют следующие виды замечаний: невысказанные замечания, предубеждения, роничные замечания, замечания с целью получения информации, замечания с целью проявить себя, субъективные замечания, объективные замечания, замечания с целью сопротивления.

Рассмотрим, каковы причины этих замечаний, как к ним нужно относиться и как на них реагировать.

**Невысказанные замечания** – это замечания, которые партнер не успел, не захотел или не посмел высказать, поэтому их необходимо выявить и нейтрализовать. Он все равно выскажет эти замечания, но там и тогда, где и когда Вы уже не сможете на них ответить.

**Предубеждения** возникают в том случае, когда позиция партнера основана на эмоциях, часто негативных. Причиной тому может быть неверный подход с Вашей стороны, личная антипатия, неприятные впечатления. Необходимо выяснить мотивы такого поведения и точку зрения партнера, постараться развеять его опасения и побудить к взаимопониманию.

**Ироничные (язвительные) замечания**, как правило, являются следствием плохого настроения собеседника, а подчас и его желания проверить Вашу выдержку и терпение. Реакция может быть либо остроумной, либо нейтральной, игнорирующей сам факт замечания.

**Замечания с целью получения информации** являются доказательством заинтересованности собеседника, с одной стороны, и следствием недостатков в подаче информации – с другой. Необходимо спокойно и уверенно дать собеседнику всю необходимую информацию.

**Замечания с целью проявить себя** можно объяснить стремлением собеседника высказать свою точку зрения, а также желанием показать, что он не поддастся Вашему влиянию. Необходимо дать понять собеседнику, что Вы с уважением относитесь к его идеям и мнениям.

**Субъективные замечания** характерны для определенной категории людей, отметающих “с порога” все, что не соответствует их представлениям. Возможно Ваша информация показалась ему малоубедительной. Необходимо уделить внимание личности собеседника, поставить себя на его место, предоставить информацию, соответствующую его потребностям.

**Объективные замечания** высказываются для того, чтобы развеять возникшие сомнения и получить достаточно информации для выработки собственного мнения по обсуждаемому вопросу. Возможно собеседник уже имеет свой вариант решения проблемы. Необходимо довести до его сведения, что Вы учитываете его взгляды и мнение, но постараться убедить в преимуществах Вашего варианта решения проблемы.

**Замечания с целью сопротивления** возникают, как правило, в начале беседы по причине неосведомленности. Следует четко определить тему беседы, ознакомить собеседника с Вашими аргументами, заинтересовать и предложить высказать свою точку зрения.

Нейтрализацией замечаний и опровержением доводов собеседника заканчивается “совещательный” период деловой беседы и наступает время принятия решений. Здесь необходимо четко обозначить вопросы, по которым достигнуто принципиальное согласие, вопросы спорные, требующие дальнейшего согласования, и вопросы нерешенные, по которым мнения договаривающихся сторон диаметрально противоположны и поэтому достичь согласия не удастся в ближайшем будущем. На этапе принятия решений, как и во время всей беседы, необходимо придерживаться основных правил, способствующих успеху переговоров и поддержанию благоприятного климата во время деловой беседы. Это:

1. Рациональность. Необходимо вести себя рационально, даже если собеседники проявляют эмоции. Неконтролируемые эмоции неблагоприятно сказываются на процессе принятия решений.
2. Понимание. Необходимо стараться понять партнера. Отсутствие желания учитывать точку зрения партнера ограничивает возможность принятия взаимовыгодных решений.
3. Общение. Даже если противоположная сторона не проявляет особого желания Вас выслушать, постарайтесь провести консультацию с ней, желательно в неформальной обстановке, улучшив тем самым отношения.
4. Достоверность. Не следует давать ложную информацию, даже если это делает противоположная сторона. Такое поведение ослабляет силу аргументации и затрудняет дальнейшее взаимодействие.
5. Необходимо избегать поучительного тона. Не следует поучать партнера, необходимо быть открытым для понимания его аргументов и постараться, в свою очередь, убедить его в своей правоте.
6. Принятие. Необходимо стремиться принять точку зрения другой стороны и быть открытым для всего нового, что сообщает партнер.

Таковы основные психологические аспекты деловой беседы и в целом – переговорного процесса. В заключении, психологи советуют зафиксировать

принятое решение и оговорить перспективы на будущее. В любом случае, даже если не удалось добиться желаемого результата, необходимо сохранить позитивные отношения, которые являются залогом для достижения согласия в будущем. В любом случае реальная практика деловых контактов не исчерпывается перечисленными правилами. Они являются только ориентиром. Каждый должен выбирать самостоятельно свою стратегию и тактику ведения деловой беседы и постоянно совершенствовать свое мастерство.

### ***Тема 16. Общение в типичных ситуациях управления библиотечным коллективом***

Женский коллектив, каковым является, в большинстве случаев, коллектив библиотеки, способен прекрасно работать, выполнять сложные задачи, принимать быстрые решения, совершать эффективные действия.

Но для успешного управления женским коллективом руководителю необходимо знать секреты женской психологии, особенности построения взаимоотношений в таком коллективе, и уметь направлять в нужное русло сильные и слабые стороны своих подчиненных, создавать и поддерживать такую корпоративную культуру в библиотеке, которая мотивирует ваших подчиненных на подвиги. Тогда коллектив будет работать слаженно и с удовольствием.

**Правильная постановка задач.** При получении той или иной задачи, ваша сотрудница в 99% случаев скажет, что ей все понятно, причем скажет это совершенно искренне. К сожалению, результаты работы все равно остаются далеки от ожидания. Дело в том, что особенностью женской психологии является способность додумывать и достраивать до полноты картины, заполнять «белые пятна». Это первая причина. Есть еще одна причина, о которой руководитель тоже должен помнить, – страх женщины «плохо выглядеть» в глазах своего руководителя.

Для женщины отношение к ней руководителя имеет огромное значение. Женщина опасается, что, задавая дополнительные вопросы, она произведет на него неблагоприятное впечатление, поэтому предпочитает разбираться сама.

При постановке задач соблюдайте простые правила, и вы всегда будете получать желаемый результат: формулируйте задачи четко и прозрачно (не забывайте классические правила постановки цели); зафиксируйте задачу письменно: приказ, инструкция на бумажных носителях или распоряжение по электронной почте (точно не потеряется и не исказится формулировка);

доносите содержание задачи напрямую, а не передавайте через третьих лиц; спросите «Все ли понятно?» и попросите повторить поставленную задачу; иницируйте постановку вопросов: «Ваши вопросы?», «Что хотите уточнить?», «Какие детали нужно пояснить?» и т.д. и, конечно, контролируйте исполнение.

**Правильное внедрение изменений и новшеств.** Нововведения в библиотеке – частая ситуация, хочется быть «впереди планеты всей», привлекать пользователей, а для этого нельзя стоять на месте. Но часто руководители библиотек сталкиваются с сопротивлением сотрудниц.

Чтобы преодолеть эти подводные камни, необходимо понимать причины этого сопротивления. Итак, ваши сотрудницы с неохотой берутся (или тихо саботируют) выполнение новых и сложных задач.

**Конфликты в женском коллективе:** как помирить сотрудниц раз и навсегда Особенности женской психологии: женщины гораздо лучше справляются с оптимизацией уже существующего, нежели с созданием чего-то нового. Поэтому для работы над новыми проектами лучше привлекать либо мужчину, либо женщину-новатора (к сожалению, таких среди нас немного). Что можно безболезненно поручать женщине: разработку правил и процедур, оттачивание деталей процессов, выстраивание отношений.

В женском коллективе лучше проходят эволюционные процессы, чем революционные. Говорите о преобразовании, усовершенствовании, наведении порядка. В управлении женским коллективом обязательно дайте эмоциональную окраску вашим преобразованиям, опишите результаты, покажите выгоды библиотеки и сотрудников. Придайте значимость планируемым событиям. Подчеркните важность роли вашей сотрудницы, дайте ей почувствовать себя ценным и важным работником.

Женщине важна моральная поддержка «Ты справишься», «Все получится», покажите ей свою готовность прийти на помощь. В случае успеха – дайте высокую оценку и в дальнейшем используйте эти достижения, как доказательства возможностей вашей сотрудницы. Существуют разные способы мотивации женщины, но грамотному руководителю необходимо запомнить, что самый важный мотиватор для вашей сотрудницы – это одобрение, похвала и признание ее заслуг в работе библиотеки. Руководителю необходимо находить время, чтобы уделить внимание каждой своей сотруднице.

Женщине очень важно соучастие и деликатность. А вы как руководитель, зная, что происходит в жизни вашего коллектива, всегда держите руку на пульсе и сможете вовремя останавливать «вредные» тенденции.

В вопросе, как руководить женским коллективом, очень рекомендуется чаще спрашивать мнение сотрудниц по организации их рабочих процессов. Тем самым вы вовлекаете свой коллектив в обсуждение, поощряете их неравнодушное отношение к работе, привлекаете к принятию решений. Женщины высоко ценят, когда руководитель уважает их мнение и прислушивается к их предложениям.

Еще одна особенность женского коллектива, которая часто становится краеугольным камнем коммуникаций в библиотеке, – это интриги и сплетни, к которым так склонны женщины. Для руководителя это повод задуматься о загруженности сотрудниц работой. Как правило, сплетни и пересуды начинают процветать тогда, когда вашим сотрудницам нечем заняться, не хватает загруженности на работе или работа не вызывает интерес.

Именно тогда и возникает увлекательное занятие в виде обсуждения своих коллег и пользователей. Если все-таки подобные процессы идут в вашей библиотеке, то железное правило для руководителя – невмешательство в подковерные интриги и жесткое пресечение таких тенденций.

Руководителю женского коллектива важно правильно выстроить дистанцию со своими сотрудницами. Избегайте панибратства. Авторитет, уважение и доверие к вам со стороны сотрудников – это то отношение к себе, которое вы должны воспитывать у своих подчиненных.

В женском коллективе есть еще одна особенность – страстное желание делать атмосферу вокруг себя домашней и уютной, часто это вредит имиджу вашей библиотеки. Избыток салфеточек, вазочек, статуэточек, любимые кружки с забавными рисунками, безделушки и фенечки не добавляют вкуса и престижа вашей библиотеке. Следите за этим строго и требуйте соблюдения порядка на рабочих местах.

Требует особого внимания и дресс-код ваших сотрудниц. Конечно, девушку и женщину можно понять, дресс-код делает их всех одинаковыми, пропадает возможность быть индивидуальной, выделиться, привлечь внимание.

Униформа противна и уныла. В первую очередь, в этом вопросе нас интересует восприятие пользователей, а им видеть наш персонал в аккуратной и одинаковой униформе приятней, чем в разнокалиберной, не всегда со вкусом подобранной и уместной одежде.

Более того, женщины-пользователи сами хотят быть уникальными и особенными, а не конкурировать с сотрудницей абонемента или читального зала в привлекательности. Здесь помогают четкие правила внешнего вида и, конечно, постоянный контроль.

И, пожалуй, последняя рекомендация. Женщины очень любят приносить вкусную и ароматную домашнюю еду и разогревать ее в микроволновке. Нет ничего ужаснее библиотеки с запахом борща, котлет и селедки с луком. Здесь руководителю необходимо сделать следующее: создать условия (правила) приема пищи в библиотеке, четко обозначить что допускается, а что нет, определить все возможные варианты и места обеда сотрудниц.

И снова контролировать выполнение правил. Управление женским коллективом – это искусство. Неотъемлемая часть вашего имиджа – это улыбка и терпение. Будьте во всем и всегда примером для своих сотрудниц. А главное – любите тех, кто ежедневно помогает вашей библиотеке процветать и развиваться.

В литературе по психологии управления рассматриваются также основные особенности женского коллектива.

**Эмоциональность.** Повышенный тон клиента, замечание руководителя или коллеги способны надолго вывести сотрудницу из равновесия – она может даже расплакаться, и ее работоспособность до конца дня будет очень низкой.

**Приоритет личных отношений.** Сотрудницы часто не могут забыть друг другу рабочие претензии, резкие замечания и пр. У них портятся отношения, они начинают общаться только через третьих лиц, что очень осложняет обстановку в библиотеке.

Главные особенности женского коллектива – это **возникновение коалиций и дружба против кого-то.** В этом случае необходимо напоминать о стандартах работы. Пока коалиция не создает неудобств пользователям, на нее не обращают особого внимания. Если людям психологически комфортно работать вместе (а для женщин это особенно важно) – пусть работают. Когда же дело доходит до сбоя в производственном процессе, применяют два эффективных, равноценных по значимости способа.

Первый – это официально утвержденный порядок профессионального взаимодействия сотрудников. Соблюдение стандартов входит в систему контроля качества и влияет на положение библиотекарей. Стоит им про это лишней раз напомнить, и личные взаимоотношения на какое-то время уходят на второй план.

Другой способ используемый на регулярной основе в качестве профилактики коалиционной деятельности – это выступления сотрудниц на собраниях с докладами, посвященными интересным случаям или новым технологиям. Делается это для того, чтобы коалиция четко понимала, что библиотекарь, стоящая сейчас перед ними и делающая сообщение, профессионал и с ней можно и нужно работать.

**Капризы.** Случается, что сотрудницы встают в позу и отказываются выполнять распоряжения под надуманным предлогом.

**Приоритет семьи над работой.** Руководителю нужно, например, чтобы зав. отделом доделала сегодня отчет о проведении массового мероприятия, или чтобы библиотекарь вышла во вторую смену.

Однако у сотрудниц могут быть другие приоритеты: вовремя уйти домой, успеть заехать в магазин и пр. Не считаться с этим часто означает потерять лояльность сотрудника.

Нельзя сказать, что женщины менее работоспособны, чем мужчины. Однако работа в женском коллективе требует правильного подхода. Вот некоторые особенности управления женским коллективом.

**Откладывать решение до тех пор, пока не утихнут эмоции.** Если сотрудница приходит сильно взволнованная и жалуется на что-нибудь, ее следует выслушать, даже задавать уточняющие вопросы и делать пометки на бумаге (чтобы показать, что заинтересован). Однако решения не принимать. Сказать, что прекрасно ее понимаете и подумаете, чем здесь можно помочь. Как показывает практика, со временем эмоции утихают, а вместе с ними исчезает и проблема, или, что еще лучше, сотрудница сама предлагает разумное решение.

Бывает, сотрудницы приходят жаловаться друг на друга. Необходимо разобраться в ситуации и дать понять, что Вы будете держать ее под постоянным контролем, в большинстве случаев конфликт вообще оказывается исчерпанным.

**Убеждать по одной.** Когда сотрудницы требуют что-то коллективно, противостоять очень сложно: они, подбадривая друг друга, приводят тысячу аргументов в свою пользу. Лучше убеждать сотрудниц по отдельности, а не всех сразу. Если рациональные аргументы не помогают, можно давить на совесть – с женщинами это работает лучше, чем с мужчинами.

**Идти навстречу в решении личных проблем.** У женщин свои, отличные от мужских, приоритеты. Чтобы сохранить ценных специалистов-женщин, в некоторых случаях приходится идти на уступки. Необходимо интересоваться обстоятельствами жизни каждой сотрудницы, чтобы понимать, кого чем можно мотивировать. Например, одна библиотекарь берет отгулы, поскольку ей нужно сидеть с ребенком, а нужно, чтобы она вышла на работу. Женщина договаривается с руководителем своего подразделения, и та сидит с ребенком у себя в кабинете и развлекает его, зная, что не будут ее дергать и загружать работой в этот момент. Другой пример: есть сотрудницы, которые очень любят активный отдых с родными и друзьями. И если директору от них что-то срочно нужно, он их просит сегодня задержаться, но на

следующий день отпускает пораньше домой. Так они могут спланировать какое-то мероприятие и хорошо провести полдня, отдохнуть.

**Делегировать часть управленческих вопросов женщинам-руководителям.** В некоторых ситуациях женщины лучше понимают друг друга. Поэтому иногда руководители-мужчины предпочитают вовсе не вмешиваться, а сразу просят помочь решить проблему одну из женщин-руководителей. Например, сотрудницу что-то сильно расстроило и ее нужно утешить, чтобы она могла быстрее вернуться к работе. Женщина скорее справится с этой задачей, сумеет найти нужные слова и пр.

**Нематериальная мотивация персонала** очень важна в женском коллективе. Женщины ценят, когда их вклад замечен и отмечен. Показателем того, что управляют женским коллективом правильно является готовность проявлять инициативу и самим предлагать решение проблемы. Внедрение нововведений тогда доходит до логического завершения. Еще лучше, когда сотрудницы приходят и говорят: «Это работает!»

### *Тема 17. Общение менеджера в конфликтных ситуациях*

Умение предотвращать и разрешать разнообразные конфликтные ситуации является неотъемлемым профессионально значимым качеством менеджера. Ему необходимо целенаправленно формировать у себя способности прогнозировать, предотвращать, анализировать, разрешать конфликты, минимизировать их негативные последствия. Поэтому существует и всё время пополняется специальная литература по библиотечной конфликтологии. Это и методические наработки о рациональном поведении в конфликте как простого библиотекаря, так и руководителя соответствующего учреждения; и дискуссионные материалы о содержании и проблемах преподавания курса “Библиотечная конфликтология”, даже об его праве на существование в системе подготовки кадров информационно-документной сферы; и, наконец, научно-методическое пособие, посвященное методике обучения управлению конфликтами в учреждениях культуры .

Необходимость специальной подготовки будущих библиотечных менеджеров к решению противоречий, которые неизбежно сопутствуют библиотечно- информационной деятельности и временами принимают вид конфликтов, не вызывает сомнений ни у библиотекарей-практиков, ни у учёных, ни у преподавателей специальных дисциплин. Однако, насчёт того, нужен ли для этого специальный курс, не существует единой точки зрения.

Одни авторы (А.Н.Ванеев, Т.Б.Ловкова) считают, что библиотечная конфликтология как наука и учебная дисциплина имеют право на самостоятельное существование и развитие. Другие (В.А.Азарова, В.А.Минкина) – видят в ней только актуальное направление исследований, подчеркивают, что вопросы библиотечной конфликтологии можно преподавать отдельным разделом в контексте курсов: “Библиотечный менеджмент”, “Библиотечное обслуживание”, дополняя и углубляя их содержание курсами: “Психология делового общения”, “Библиотечная психология”, “Библиотечное общение”.

Известный российский библиотековед Э.Р.Сукиасян вообще отмечает, что, если работает библиотекарь-профессионал, конфликтов просто не может быть. Поэтому, по его мнению, нужно сосредоточить внимание не столько на объяснении и разрешении библиотечных конфликтов в рамках отдельных дисциплин, либо соответствующих разделов библиотековедческих курсов, сколько на углубленном изучении психологических аспектов библиотечно-информационной деятельности, что явится действенной профилактикой конфликтов и залогом предупреждения конфликтного поведения библиотекарей.

Нельзя согласиться с Э.Р.Сукиасяном, который утверждает, что конфликты, какими бы они ни были, это – патология, ненормальность, болезнь. На самом деле, конфликт – это социальное противоречие на стадии его реального разрешения участвующими субъектами, из чего следует, что любой конфликт представляет собой ситуацию существования противоположных требований. Иначе говоря, конфликтами пронизана вся совместная деятельность людей, потому что их субъективные интересы и потребности чаще расходятся, чем совпадают.

Психологи считают, что в обществе, во взаимоотношениях людей всегда есть предпосылки для конфликта. Это такие объективные факторы, как ограниченность ресурсов (природных, общественных, психологических), противостояние человеческих интересов, несхожесть мнений, представлений, идей в отношении к одной и той же реальности. Конфликт нельзя исключить из жизни, нельзя его избежать, но можно повлиять на его ход и минимизировать последствия.

Психологическое влияние возможно осуществлять в первую очередь именно на восприятие конфликта библиотекарем, на его отношение к нему. Не менее значимым представляется формирование навыков и умений рационального поведения в конфликтной ситуации. Вообще умение цивилизованно вести себя в конфликте является неотъемлемой чертой

специалиста, в какой бы области он не работал. Информационно-документная сфера – не исключение.

Когда речь идёт о конфликтах в библиотеке, то обычно имеется в виду, либо конфликт в коллективе, между библиотекарями, либо – в системе “библиотекарь-читатель”. Исследователи отмечают, что существование внутренних конфликтов, неблагоприятный морально-психологический климат в библиотеке отрицательно влияют на характер общения между библиотекарями и читателями, создавая конфликтные ситуации буквально на пустом месте, там, где их могло и не быть.

Компетентность в конфликтной ситуации, или конфликтная компетентность, является не менее важной, чем компетентность профессиональная, и представляет собой сложный интегральный комплекс знаний, умений, навыков, ценностных ориентаций, установок, которые можно и нужно целенаправленно формировать у специалиста информационно-документной сферы. Знания о конфликте и его закономерностях, безусловно, являются необходимым компонентом компетентности, однако можно быть весьма просвещённым, информированным человеком в области конфликтологии, но, тем не менее, не всегда компетентным в конфликте. Знания действуют только в том случае, если они соотносятся с личностным опытом, включены в него, стимулируют готовность к действию надлежащим образом в реальной конфликтной ситуации.

Важной характеристикой конфликтной компетентности является субъективная позиция библиотекаря как участника конфликта, способность адекватно воспринимать самого себя и оппонента, видеть ситуацию не только с “собственной колокольни”, выбирать стратегию поведения в соответствии с обстоятельствами. Из известных стратегий поведения в конфликте: *избегания, приспособления, компромисса, сотрудничества и соперничества* – компетентный в конфликте библиотекарь может выбрать наиболее эффективную, учитывая собственные личностные качества, цели и мотивы, а также характеристики собеседника.

Конфликтная компетентность библиотечного менеджера – это прежде всего освоение им позиций партнёрства, овладение стратегиями поведения, построенными на использовании потенциала плюрализма, творческого подхода, ибо невозможно предугадать всё разнообразие конфликтных ситуаций.

Существуют три уровня конфликтной компетентности: ценностный, мотивационно-установочный и уровень умений. На первом – реализуются ценностные ориентации, которые оказывают большое влияние на характер

общения человека и определяют стратегию его поведения в конфликте. Например, менеджер, главной ценностью которого является создание благоприятного морально-психологического климата в коллективе и поддержание положительного имиджа библиотеки, чаще всего выберет стратегию толерантности, сотрудничества, достижения компромиса.

В свою очередь, специалист, для которого самоутверждение, самореализация – главная ценность, в конфликте будет стремиться к соперничеству, подавлению собеседника, получению перевеса любой ценой, даже за счёт качества выполнения своих непосредственных обязанностей.

На втором уровне конфликтной компетентности находятся мотивы и установки, социальные стереотипы, задающие отношение к конфликту. Так, установка на бесконфликтное общение с пользователем оказывает непосредственное воздействие на профессиональное поведение библиотекаря, побуждая его избегать стратегии открытого противостояния, борьбы, соперничества.

На третьем уровне проявляются навыки и умения поведения в конфликте, культура саморегуляции, прежде всего – регуляции эмоций. Известно, что большинство межличностных конфликтов сопровождается повышенной эмоциональной включенностью участников в ситуацию. Им свойственны резкость тона разговора, повышение голоса, употребление оскорбительных высказываний, негативных личностных оценок.

Тут очень важно формирование умений рационального поведения в конфликте, навыков регулирования своих собственных реакций в ответ на агрессию, способности противостоять манипуляции, стремление не только “сохранить своё лицо”, но и позволить собеседнику выйти из конфликта без ощутимых психологических травм и потерь.

В современной практической психологии существует множество подходов к решению проблем формирования конфликтной компетентности: культивирование рефлексии во всех её проявлениях, повышение культуры саморегуляции во взаимодействии, развитие коммуникативных умений, потенциала сензитивности, творчества в общении. Всё это берёт на вооружение библиотечная конфликтология, пополняя методический багаж общей и социальной психологии собственным опытом предотвращения и разрешения конфликтов в библиотеке.

Тренировка мудрого стиля поведения в конфликте – одно из средств повышения коммуникативной компетентности. Мудрый, зрелый человек отличается от незрелого наличием внутренней установки на поведение в конфликте, установки на бесконфликтное общение. Что же характерно для поведения мудрого человека в конфликте?

*Открытость ума.* Человек открытого ума настроен на понимание доводов и аргументов, которые ему самому не пришли бы в голову. Он открыт для восприятия того, чего не видит сам, понимает, что, в любом случае, наличие альтернатив и возможности выбора значительно облегчают путь к взаимопониманию. Он не ограничивает своё восприятие собственными стереотипами и не ориентируется только на то, что происходит «здесь и сейчас», но заглядывает вперед, предвидя и анализируя последствия. Он не заиклен на анализе прошлого (не ищет причины данного конфликта и его виновников), а занимается поиском выхода из него, то есть – ориентирован на будущее, решая задачу: «что же делать?» Он допускает противоречия и спокойно к ним относится.

*Позитивное отношение к оппоненту* – не менее важная составляющая мудрого стиля поведения. Конфликт – это столкновение интересов, ценностей, точек зрения. Поэтому обычно мы видим у противоположной стороны худшие качества. Мудрый человек видит в оппоненте лучшую часть его личности, ведь с врагом труднее договориться, чем с другом. Прежде чем убеждать другого человека в своей правоте или договариваться с ним при противоречивых интересах, необходимо подумать о его достоинствах, обо всех положительных, позитивных проявлениях его личности.

*Рациональное мышление.* У незрелого человека в процессе конфликта доминируют эмоции. Это ведет к аффекту, когда сознание просто отключается, и человек уже не отвечает за свои действия. Другим негативным последствием является смешение дела и отношения к оппоненту. У мудрого человека разум контролирует эмоции. Он отдается не стихии и порывам, а дипломатии и трезвому расчету, отделяет отношения от проблемы и решает две самостоятельные задачи: найти решение конфликта и упорядочить при этом свои отношения с оппонентом. При наличии хороших отношений к поиску решений можно вернуться и позднее.

*Сотрудничество.* Типичное поведение в конфликте – стремление к одностороннему превосходству, ориентация на стандартную победу, желание надавить и самоутвердиться, навязать свои интересы, игнорируя интересы другой стороны. В результате – тупиковая ситуация. Только ориентация на равенство партнёров и сотрудничество создает возможность выхода из конфликта.

*Терпимость.* Незрелый человек нетерпим к людям, их особенностям. Его раздражают их эмоции, непонимание, другая позиция, другие ценности. Мудрый всегда терпим, но не терпит. Он признает право людей быть такими, какие они есть, их право думать так, как они думают. Даже если оппоненты

проявляют деструктивное поведение, мудрый воспринимает это как беду человека, а не как его вину.

В современной конфликтологии выработан своеобразный кодекс поведения в конфликте, который включает целый ряд правил.

*Правило первое* гласит: дайте партнёру «выпустить пар». Как правило, конфликтующий человек раздражен и агрессивен. Нужно помочь ему снизить внутреннее напряжение. Пока это не произойдёт, договориться о чём-либо трудно, или невозможно. Отрицательные эмоции блокируют всякую мыслительную деятельность, не позволяя «достучаться» до сознания собеседника. Во время «взрыва» следует вести себя спокойно, уверенно, но не высокомерно. Психологи советуют мысленно окружить себя непроницаемой прозрачной капсулой, о которую разбиваются все «стрелы» разгневанного собеседника.

*Правило второе* вступает в силу, когда полемический задор собеседника несколько ослабеет, а раздражение – спадёт. Тогда целесообразно потребовать, чтобы он спокойно обосновал свои претензии. Но необходимо предупредить, что будут учитываться только факты и объективные обстоятельства. Людям обычно свойственно путать факты и эмоции. Поэтому эмоции нужно отметить вопросами: «То, что Вы говорите, относится к фактам, или мнениям, догадкам?»

*Третье правило* советует сбивать агрессию неожиданными приёмами. Например, можно попросить у конфликтующего пользователя совета о путях совершенствования обслуживания. Хорошо также задать неожиданный вопрос совсем о другом, не относящемся к предмету спора, но значимом для него предмете. Полезно напомнить о чем-то приятном. Сказать комплимент. Выразить сочувствие. Главное, чтобы слова библиотекаря переключили сознание пользователя с отрицательных эмоций на положительные.

*Правило четвёртое* предписывает доброжелательный, уважительный тон взаимодействия. Психологи советуют не давать партнёру отрицательных оценок, а говорить о своих чувствах. Например, не стоит говорить: «Вы меня обманываете», лучше сказать: «Я чувствую себя обманутой». Неразумно говорить раздражённому партнёру: «Вы – грубиян», лучше звучит: «Я очень огорчена тем, как Вы со мной разговариваете». Таким образом, можно дать понять пользователю, что он не прав, не давая ему оскорбительных оценок, усиливающих агрессию, не наклеивая ярлыков.

*Правило пятое* советует попросить партнера сформулировать желаемый конечный результат и проблему как цепь препятствий. Проблема – это то, что надо решать. Отношение к человеку – это фон или условия, в которых приходится решать проблему. Неприязненные отношения к

партнёру могут заставить менеджера не захотеть решать проблему, не прилагать дополнительных усилий к решению вопроса. Менеджер не должен позволять эмоциям управлять собой.

Необходимо определить вместе с собеседником проблему и сосредоточиться на её решении. Можно предложить партнёру высказать свои соображения по разрешению возникшей проблемы и свои варианты решения. Не стоит искать виновных и объяснять создавшееся положение, лучше сосредоточиться на поиске выхода из него. Причем советуют не останавливаться на первом приемлемом варианте, а создавать спектр вариантов. Потом из них выбрать лучший. Нужно искать взаимоприемлемые варианты решения. Если нет возможности договориться о чем-то, целесообразно найти объективную меру для соглашения (нормативы, законы, факты, положения, инструкции и т.д.) На худой конец, годится и традиционное разрешение конфликта по принципу: «Клиент всегда прав».

*Правило шестое.* В любом случае необходимо предоставить партнёру возможность «сохранить своё лицо». В первую очередь, не следует позволять себе распускаться и отвечать агрессией на агрессию. Кроме того, недопустимо задевать достоинство партнёра, затрагивать его личность. Нужно давать оценку только конкретным его действиям и поступкам. Можно сказать: «Вы уже дважды не выполнили своё обещание», но нельзя говорить: «Вы – необязательный человек».

*Правило седьмое.* Ориентирует на установление доброжелательной атмосферы взаимодействия. Здесь используется приём: «ты – эхо». Необходимо, как эхо, отражать смысл высказываний и претензий партнёра. Эта тактика устраняет недоразумения, демонстрирует внимание к человеку, что также уменьшает его агрессию.

*Правило восьмое.* Держитесь, как на острие ножа, в позиции «на равных». Большинство людей, когда на них кричат или их обвиняют, тоже кричат в ответ или стараются уступить, промолчать, чтобы погасить гнев другого. Обе эти позиции (сверху – «родительская», или снизу – «детская») неэффективны. Держитесь твердо в позиции спокойной уверенности (позиция на равных – «взрослая»). Она и партнёра удерживает от агрессии, и помогает Вам обоим «не потерять своё лицо».

*Правило девятое.* Не бойтесь извиниться, если чувствуете, что виноваты. Во-первых, это обезоруживает партнера, во-вторых, вызывает у него уважение. Ведь способны извиниться только уверенные в себе люди.

*Правило десятое.* Оформите принятую договоренность и оговорите взаимоотношения на будущее.

*Правило одиннадцатое.* Независимо от результата разрешения противоречия старайтесь не разрушать отношения. Выразите своё уважение и расположение партнёру и выскажите сожаление по поводу возникших трудностей. Если Вы сохраните отношения и позволите партнёру «сохранить своё лицо», вы не потеряете его как будущего клиента, пользователя, подписанного. Найти нового, надёжного, неконфликтного – тоже задача не из лёгких в условиях конкуренции.

Есть вещи, которые недопустимы в конфликтной ситуации, своего рода «табу»: ни в коем случае нельзя критически оценивать партнёра, приписывать ему низменные или плохие намерения, демонстрировать знаки превосходства, обвинять и приписывать только партнёру ответственность, игнорировать интересы партнёра, видеть всё только со своей позиции, преуменьшать заслуги партнёра и его вклад, преувеличивать свои заслуги, раздражаться, кричать, нападать, задевать «болевы́е точки» и уязвимые места партнёра, обрушивать на партнёра множество претензий.

Если мы вспомним свое поведение в конфликте, то заметим, что именно это мы и делаем чаще всего, загоняя и без того испорченные отношения в тупик, из которого нет выхода.

Типичным поводом для конфликта является обида. Проанализируем, что же это такое и как от нее избавиться? Почему возникает чувство обиды? Вы зафиксировали поведение «обидчика». Вы сравнили это поведение с тем, что ожидали или с тем, к чему привыкли. Вы обнаружили, что между реальной и ожидаемой ситуацией имеется расхождение, которое вызывает у Вас отрицательные эмоции, так как Ваша потребность в уважении не удовлетворена. Что делать?

Попробуйте понять связь между Вашей потребностью в уважении и поведением «обидчика». Хотел ли он своими словами и действиями обидеть Вас? Нет ли в его поведении иного смысла? Может быть, Вы его неправильно поняли?

Кроме того, не можете же Вы нравиться абсолютно всем. Необходимо определить, насколько значим для Вас «обидчик». А если он ничего не значит для Вас, то и слова его не имеют большого значения.

Переоцените поведение обидевшего Вас человека. Его слова (действия) действительно имели смысл унижить и оскорбить Вас? Возможно это – «крикошет»: его самого кто-то оскорбил, потому он так себя ведёт. Или он нападает на Вас в качестве самозащиты, и Вы неправильно себя ведёте?

Подумайте, насколько реальны Ваши ожидания. Все люди подряд не могут любить и уважать Вас. Не слишком ли много Вы хотите от человека?

Не стали ли Ваши ожидания детскими иллюзиями? И знает ли Ваш партнёр о том, как соответствовать вашим ожиданиям?

Ответив самому себе на эти вопросы, Вы, может быть, совсем по-другому оцените ситуацию. В любом случае, необходимо удержаться от мгновенной реакции на слова (действия) «обидчика». Это – гнев и ответная агрессия. Можно, конечно, сделать партнёру также больно, но нужно ли Вам это? Разумно ли это? Не лучше ли принять позу спокойной уверенности и сказать беспристрастно, без оценки, не задевая личность: «Ваши слова меня обидели... Ваше поведение мне кажется оскорбительным... Если это будет продолжаться, то наши отношения прервутся»? Такое Ваше поведение поможет лучше понять мотивы поведения другого человека. Вполне вероятно, что «обидчик» поймёт Ваши эмоции, которые он не предполагал и не желал вызвать.

Как видим, межличностный конфликт возникает тогда, когда поведение одного человека расходится с ожиданиями другого. Ожидания – наши представления о том, что мы хотели бы видеть и получить. Варианты конфликта: Чье-то поведение Вас не устраивает и раздражает, либо Ваше поведение раздражает других. Если поведение другого человека Вас раздражает, есть два пути: изменить другого, или успокоить себя, попытаться не обращать внимания, стать терпимее, изменить отношение.

Изменить другого можно, хотя некоторые психологи считают, что нельзя. Конечно можно, если:

- в Ваших руках хорошие рычаги власти;
- Ваше влияние на человека сильное;
- Вам известны эффективные методы и способы воздействия;
- у Вас достаточно сил и терпения довести эти изменения до желаемого уровня;

Если же Вы не располагаете хотя бы одним из этих условий – лучше не пытайтесь. Кроме того, неизвестно, понравятся ли Вам результаты всех этих титанических усилий? Может быть так раздражающие Вас недостатки являются продолжением достоинств, которые привлекают Вас к этому человеку? Второй путь – перемена отношения к конфликту.

Если Ваше поведение раздражает других – еще один типичный повод к конфликту. Можете ли Вы изменить своё поведение в соответствии с ожиданиями других? Если да, то проблема исчерпана. Поступайте так, как хотят другие, и Вы избежите конфликта. Но, скорее всего, Вы не можете себя изменить, или не хотите. Если бы было иначе, то и конфликта не было бы. И на это есть весомые причины. В чем тогда проблема? Не переживайте по

поводу несоответствия своего поведения ожиданиям других и не майтесь комплексами. Вы должны убедить себя в правомерности своего поведения. Тогда и другие примут Вас такими, как есть.

Распространенным поводом к конфликту часто выступает стремление одного из партнеров манипулировать другим, добиваясь для себя одностороннего преимущества. *Манипуляция* – это такое поведение, при котором к другому человеку относятся как к вещи или средству достижения своей цели. При этом человек чувствует себя неловко, униженно или подавлено. Если Вы ощущаете себя мышкой в лапах кота, то Ваш партнёр – манипулятор. Чтобы выбраться из его «лап», существуют три правила общения с манипулятором:

Держите себя уверенно, спокойно и достойно. Редкие люди выдерживают нейтральную, но уверенную позицию, сталкиваясь с манипулятором. Они начинают нервничать, повышать голос, кричать, всячески сопротивляться, или уступают нажиму.

Не бойтесь попасть в неловкое положение. Манипуляторы играют отработанные роли. Они применяют психологический прессинг – ставят человека в неловкое положение перед самим собой и окружающими. Например, неловко чувствовать себя крохобором, мелочным человеком, если ты хочешь получить сдачу у таксиста или продавца.

Не забывайте, что и манипулятору приятно уважение. Не надо злорадно улыбаться, если удалось доказать свою правоту, угрожать, стыдить, обещать отомстить, насмехаться. Манипулятор – тоже человек, проявив к нему уважение, вы только возвыситесь в его глазах.

Цель любой конфронтации – не разрыв отношений, а вынужденные меры, которые надо провести с минимальными издержками, но без мщениия и злорадства. Не стоит возмущаться и тактикой манипулятора. Самое разумное: спокойная и беспристрастная констатация его поведения. Передавайте свои чувства от себя лично, не обобщая. Никогда не упускайте возможности призвать манипулятора к миру и установить с ним дружеские отношения.

Наиболее распространенные техники манипулирования: «сирота казанская», психологическое «прививание», «просовывание ноги в дверь», «хлопанье дверью», техника «легкого шага», «меня разрывают на части». Решение задач формирования конфликтной компетентности невозможно без существования отдельного специализированного курса, органично связанного с другими учебными дисциплинами. Психология и педагогика выступают здесь в качестве методического фундамента, на котором базируются выводы и рекомендации современной конфликтологии. Сама

общая конфликтология, не входя в число учебных дисциплин на факультете информационно-документных коммуникаций, создаёт, образно говоря, костяк курса «Библиотечная конфликтология». Именно на достижениях общей конфликтологии базируется понятийный аппарат, создаются представления о природе, структуре и закономерностях конфликта, его типичных чертах и путях разрешения.

РЕПОЗИТОРИЙ БГУКИ

## ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ МАТЕРИАЛЫ К СЕМИНАРСКИМ ЗАНЯТИЯМ

### Семинар 1. Становление теории управления персоналом

*Вопросы для обсуждения:*

1. Развитие теории управления персоналом представителями школы научного управления (Ф.Тейлор и Л. Гилберт, Г.Л. Ганта, К. Барт).
2. Развитие теории управления персоналом представителями административной школы управления (А.Файоль, Г. Эммерсен, Г.Форд, М.Вебер, Л.Урвик).
3. Развитие теории управления персоналом представителями школы человеческих отношений (Э. Мэйо, Д. Макгрэгар, Д.Н. Келланд и др.).
4. Современные теории кадрового менеджмента: теория человеческого капитала; концепция управления человеческими ресурсами.

Библиографический список литературы:

1. История менеджмента: учеб.пос. – М.: ИНФРА, 1997. – С. 93, 172, 198, 212 – 226.
2. Зыгмантовіч, С.В. Кіраванне персаналам бібліятэкі: вучэб. дапаможнік / С.В. Зыгмантовіч. – Мінск: БДУКМ, 2013. – С.19-36.
3. Основы управления персоналом / под ред. Генина Б.М.. – М.: Высшая школа, 1996. – 240 с.
4. Тейлор, Ф.У. Принципы научного менеджмента. – М., 1991. – С. 49.
5. Управление персоналом. – М.: ЮНИТИ, 1998. – С. 16 – 33.
6. Файоль, А. Общее и промышленное управление / А. Файоль // Управление – это наука и искусство. – М.: Республика, 1992. – С. 12 – 85.
7. Фоллет, М. Динамическая администрация / М. Фоллет. – М., 1948. – С. 60 – 66.
8. Форд, Г. Моя жизнь – мои достижения / Г. Форд // Управление – это наука и искусство. – М.: Республика, 1992. – С. 308 – 349.
9. Эммерсон, Г. Двенадцать принципов производительности / Г. Эммерсон // Управление – это наука и искусство. – М.: Республика, 1992. – С. 142 – 220.

## Семинар 2. Управление кадровым потенциалом библиотеки

Вопросы для обсуждения:

1. Современные тенденции в области работы с библиотечными кадрами.
2. Принципы формирования кадрового ресурса библиотеки.
3. Особенности организации и оплаты библиотечных специалистов.
4. Экономические методы управления персоналом библиотеки.
5. Основные направления развития трудовых ресурсов библиотеки.

Библиографический список литературы:

1. Библиотечный коллектив: формирование и управление: учеб. пособие / С. – Петербург. гос. акад. культуры; науч. ред. А.Н. Ванеев. – СПб., 1996. – 60 с.
2. Ключев, В.К. Основы инициативной хозяйственной деятельности библиотеки: учеб. пособие для вузов культуры и искусства. / В.К. Ключев. – М.: Изд-во Моск. гос. ун-т культуры, 1998, - С. 61 – 67.
3. Ключев, В.К. Экономико-правовые аспекты управления трудовыми ресурсами библиотеки / В.К. Ключев // Библиотека и закон: справочник. – Вып. 4. – М.: Либерия, 1998. – С. 191 – 212.
4. Пашин, А.И. Управление библиотечным делом Российской Федерации: современная концепция: учеб. пособие / А.И. Пашин / Моск. гос. ун-т культуры. - М., 1998. – С. 72 – 84.
5. Сулова, И.М. Менеджер библиотеки: требования к профессии и личности: учеб. пособие / И.М. Сулова / Моск. гос. ун-т культуры и искусств. – М.: Профиздат: Изд-во Моск. гос. ун-т культуры и искусств, 2000. – С. 64 – 68.
6. Сулова, И.М. Методы руководства. / И.М. Сулова // Науч. и техн. б-ки. – 1994. - № 2. – С. 3 – 10.
7. Сулова, И.М. Новый взгляд на трудовые отношения / И.М. Сулова // Независимый библ. адвокат. – 2000. – Вып. 2. – С. 25 – 30.
8. Сулова, И.М. Основы библиотечного менеджмента [Учебник] / И.М. Сулова. – М.: Либерия, 2000. – С. 96 – 117.

### Семинар 3. Нормативно-правовое обеспечение управления персоналом в библиотеке

Вопросы для обсуждения:

1. Роль и задачи правового обеспечения системы управления персоналом библиотеки.
2. Нормативные документы республиканского характера, которые регламентируют трудовые отношения в библиотеке (Трудовой кодекс; Квалификационный справочник. Должности служащих, занятых в культуре и искусстве; профессиональный стандарт).
3. Локальные нормативные акты, которые используются в процессе управления персоналом библиотеки
  - 3.1. Правила внутреннего трудового распорядка
  - 3.2. Коллективный договор
  - 3.3. Трудовые соглашения, контракты
  - 3.4. Штатное расписание, положения об оплате труда
  - 3.5. Должностные инструкции сотрудников библиотеки
  - 3.6. Оперативно-распорядительные документы по кадровым вопросам

Библиографический список литературы:

Зыгмантовіч, С.В. Кіраванне персаналам бібліятэкі : вучэбны дапаможнік для студэнтаў вышэйшых навучальных устаноў па спецыяльнасці 1-23 01 11 Бібліятэказнаўства і бібліяграфія (па напрамках) / С. В. Зыгмантовіч - Мінск : БДУКМ, 2013. –С.130-140.

Клюев, В.К. Правовое регулирование и стимулирование труда персонала библиотеки: науч.-практ. пособие / В.К. Клюев, Н.П. Аббакумова. – Москва, 2007. – 156с.

Пилко, И. С. Разработка профессионального стандарта специалиста в области библио-технической деятельности / И. С. Пилко // Вестн. Кемер. ГУКИ. – 2014. – №2 (27). – С. 195–203.

Профессиональный стандарт. Специалист в области библиотечно-информационной деятельности: проект [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.rba.ru/cms\\_rba/news/upload-files/news/2014/23\\_09/4.pdf](http://www.rba.ru/cms_rba/news/upload-files/news/2014/23_09/4.pdf)

Рушанин, В.Я. Перспективы развития высшего библиотечного образования в контексте освоения профессионального стандарта специалиста в области библиотечно-информационной деятельности / В.Я. Рушанин // Науч. и техн. б-ки. – 2018. - № 1. – С. 32-42.

## Семинар 4. Корпоративная культура библиотеки и управление персоналом

Вопросы для обсуждения:

1. Определение понятия «корпоративная (организационная) культура библиотеки».
2. Основные типы организационной культуры.
3. Функциональное построение организационной культуры.
4. Влияние факторов внешней и внутренней среды на организационную культуру библиотеки.
5. Ценности организационной культуры библиотеки.

Библиографический список литературы:

1. Галимова, Е. Я. Организационная культура библиотеки: учеб. пособие / Е. Я. Галимова. – Москва: Профиздат, 2001. – 56 с.
2. Ахмадова, Ю.А. Организационная культура национальной библиотеки: региональный опыт. Чеченская Республика: монография / Ю.А.Ахмадова. – Москва: Либерея – Бибинформ, 2008. – 136 с.
3. Сулова, И. М. Основы библиотечного менеджмента: учеб. - практ. пособие. - Москва: Либерея, 2000. – 232с.
4. Сабина, Т. Б. Организационная культура библиотеки : учебно-методическое пособие / Т. В. Сабина. - Санкт-Петербург : Профессия, 2014. - 303 с. (Библиотека).
5. Грошев, И. В. Организационная культура: учеб. пособие / И. В. Грошев, П.В. Емельянов, В. М. Юрьев. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. -288 с.
6. Купчинова, Т. В. Организационная культура / Т. В. Купчинова. – Минск: БГУ, 2004. – 113, [3]с.
7. Соломанидина, Т. О. Организационная культура компании: учебное пособие / Т. О. Соломанидина. – Москва: Управление персоналом, 2003. – 455 с.
8. Тихомирова, О. Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка / О. Г. Тихомирова. – Санкт-Петербург, 2008. – 154 с.

## Семинар 5. Социально-психологические аспекты управления персоналом библиотеки

Вопросы для обсуждения:

1. Концепции мотивации труда в современном менеджменте
2. Социально-психологические аспекты формирования коллектива
3. Типы руководителей и стили руководства, их роль на разных этапах становления коллектива
4. Этические правила служебных отношений и морально-психологический климат в коллективе
5. Специфика библиотечного коллектива

### Библиографический список литературы

1. Авдулова, Т.П. Психологические основы менеджмента: учебно-методическое пособие / Т.П. Авдулова. – М.: Либерея-Бибинформ, 2005. – С. 25-50.
2. Библиотечный коллектив: формирование управление: Учебное пособие. – СПб., 1996. – 58 с.
3. Власова, Н.М. “... И проснешься боссом”: справочник по психологии управления / Н.М. Власова – Ч. 1. – Новосибирск: ЭКОР, 1994. – С. 124-169.
4. Комиссарова, Л.Д. Социально-психологические технологии в работе современной публичной библиотеки: методическое пособие / Л.Д. Комиссарова – М.: Либерея, 2003. – 150 с.
5. Кротова, Н.В. Управление персоналом: учебник / Н.В. Кротова, Е.В.Клеппер. – М: МГУКИ, 2001. – С. 3-46.
6. Столяренко, Л.Д. Психология делового общения и управления: учебное пособие для студентов образовательных учреждений среднего профессионального образования / Л.Д. Столяренко. – Ростов н/Д: Феникс, 2001. – С. 131-157.
7. Сулова, И.М. Информационно-библиотечный менеджмент: психологические аспекты: учебное пособие / И.М.Сулова. – Санкт-Петербург: Профессия, 2012. – 237 с.

## Семинар 6. Роль руководителя в предотвращении и разрешении конфликтов

### Вопросы для обсуждения

1. Сущность и типология конфликтов в библиотеке
2. Конфликтогены, их роль в возникновении и эскалации конфликтов. Виды конфликтогенов
3. Правила рационального поведения в конфликте и их использование менеджером в конфликтной ситуации.
4. Конфликт между подчиненными и роль руководителя в его предотвращении и разрешении.
5. Конфликт между руководителем и подчиненным: рациональные способы предотвращения разрешения.
6. Морально-психологический климат в коллективе как фактор предотвращения и разрешения конфликтов

### Библиографический список литературы

1. Ванеев, А.Н. Конфликты в библиотеке: предупреждение и разрешение / А.Н.Ванеев. – Спб: Профессия, 2001. – 120 с.
2. Власова, Н.М. "... И проснешься боссом": справочник по психологии управления / Н.М. Власова – Ч. 2. – Новосибирск: ЭКОР, 1994. – С. 39-76.
3. Вишнякова, Н.Ф. Конфликтология: учебное пособие / Н.Ф. Вишнякова. – Минск: Университетское, 2000. – С. 7-24.
4. Гуминский, А.П. Конфликты в повседневной жизни: практическое руководство по разрешению / А.П. Гуминский. – Минск: ТЕСЕЙ, 2002. – С. 61-86.
5. Столяренко, Л.Д. Психология делового общения и управления: учебное пособие для студентов образовательных учреждений среднего профессионального образования / Л.Д. Столяренко. – Ростов н/Д: ФЕНИКС, 2001. – Сю 426-479.
6. Шейнов, В.П. Конфликты в нашей жизни и их разрешение / В.П. Шейнов. – Минск: Амалфея, 1997. – С. 123-137.

## МАТЕРИАЛЫ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ

### Практическая работа 1. **Работа кадровых служб: организация, функции, технология**

*Цель работы:* определить специфику работу кадровых служб библиотек.

Работа состоит из двух частей. В первой части работы для проверки знаний, усвоенных во время лекции и самостоятельной работы по теме необходимо ответить на вопросы предложенного теста. Вторая часть работы посвящена анализу кадровых служб библиотек разных типов.

#### **Тест «Структура и функции кадровых служб»**

Ответы на предлагаемый тест требуют детального рассмотрения вопросов, которые разделены на 5 блоков. В некоторых из этих блоков, выбрав разные ответы, можно набрать одинаковое количество очков.

Ваша задача внимательно прочитать содержание вопроса, выбрать один из четырех вариантов ответа, ориентируясь на крупную организацию, имеющую возможность создать оптимальную кадровую службу.

Впишите номер блока (1, 2, 3, 4, 5, 6) и номер ответа в этом блоке (1,1; 1,2 и т.д.). Затем по таблице очков к тексту суммируйте свои результаты и ознакомьтесь с нашей интерпретацией Вашего подхода к вопросу.

Блок 1. Выберите название для отдела.

1.1. Центр управления персоналом.

1.2. Отдел кадров.

1.3. Центр по персоналу.

1.4. Центр управления трудовыми ресурсами.

Блок 2. Сколько сотрудников Вы планируете иметь в кадровой службе организации, численность персонала которой 1500 человек.

2.1. 2.

2.2. 5.

2.3. 8.

2.4. 10.

Блок 3. Включите ли Вы в свой отдел, обслуживающий крупное учреждение, группы:

3.1. Найма рабочей силы; изучения и оценки кадров; подготовки и продвижения кадров; стимулирования и оплаты труда; трудовых отношений; профориентации и адаптации; стратегического управления персоналом; охраны труда и безопасности.

3.2. Табельного учета; приема на работу, приёма и увольнения; делопроизводства; разработки социальных программ; подготовки кадров.

3.3. Планирования и найма персонала; трудовых и дисциплинарных отношений; подготовки и продвижения кадров; изучения и оценки кадров.

3.4. Не будете создавать специализированных групп.

Блок 4. Определите 4 основные задачи отдела.

4.1. Развитие человеческих ресурсов; стабилизация трудовых отношений; стимулирование труда; применение передовых технологий в кадровой работе.

4.2. Подбор и продвижение кадров; обучение кадров; регулирование дисциплинарных отношений; ведение делопроизводства.

4.3. Найм кадров; аттестация кадров; ведение делопроизводства; обучение кадров.

4.4. Развитие человеческих ресурсов; управление трудовыми отношениями; стимулирование труда в соответствии со стратегическими задачами; вхождение в единую систему управления.

Блок 5. Меняются ли функции управления в зависимости от направленности деятельности учреждения, его стратегии, формы собственности, этапа развития.

5.1. Полностью зависят от названных характеристик.

5.2. Видоизменяются, но сохраняют главную направленность.

5.3. Видоизменяется только форма работы, но не содержание.

5.4. Видоизменяется принципиальный подход к персоналу, но сохраняется ряд традиционных функций, адаптирующихся к новым условиям.

Блок 6. При реорганизации кадровой службы целесообразно:

6.1. Полностью поменять ее состав.

6.2. Переобучить персонал кадровой службы.

6.3. Привлечь консультантов, сохранив старый состав.

6.4. Поменять часть работников, привлечь консультантов, переобучить весь персонал.

Таблица очков к тесту

Блок 1. 1.1.-4 очка 1.2.-1 очко 1.3.-3 очка 1.4.-4 очка

Блок 2. 2.1.-1 очко 2.2.-2 очка 2.3.-3 очка 2.4.-4 очка

Блок 3. 3.1.-4 очка 3.2.-2 очка 3.3.-3 очка 3.4.-0 очков

Блок 4. 4.1.-3 очка 4.2.-3 очка 4.3.-2 очка 4.4.-4 очка

Блок 5. 5.1.-0 очков 5.2.-2 очка 5.3.-2 очка 5.4.-4 очка

Блок 6. 6.1.-0 очков 6.2.-2 очка 6.3.-2 очка 6.4.-4 очка

Максимум набранных очков составляет 24, а минимум - 4.

Если Ваш результат 24-22 очка, Вы отлично усвоили материал и ориентированы на современный подход к развитию кадровых служб, понимаете их роль в системе управления не только на уровне общего утверждения, но и как специалисты в этой области.

При наборе от 21 до 17 Вы хорошо усвоили материал, но ориентированы на традиционный путь развития управления персоналом. Возможно, это связано с реальным положением кадровых служб в нашей отрасли, и другой подход представляется Вам слишком абстрактным и нереальным.

При наборе 16 очков и менее Вы в основном ориентируетесь на практику и не готовы к изменению функций управления персоналом.

Во второй части работы необходимо по сайту выбранной самостоятельно библиотеки определить организационную структуру управления персоналом в библиотеке на основе анализа структуры библиотеки, функций подразделений и должностных обязанностей руководителей библиотеки. Сравнить результаты анализа с результатами

теста, дать предложения по оптимизации структуры управления персоналом в библиотеке.

## Практическая работа 2. **Формирование кадрового состава библиотеки**

**Цель:** подготовить объявление о наличии вакансий в библиотеке.

**Ход выполнения работы:** группа подразделяется на команды. Каждая команда выбирает вакансию, которую необходимо библиотеке заполнить, также самостоятельно определяет: тип проводимой в библиотеке кадровой политики, используемые рынки рабочей силы, требования к приглашаемым сотрудникам и, используя приведенную схему или образцы объявлений о вакансиях, готовит тексты объявления о наличии вакансии.

Предлагается следующая схема объявления:

1. Содержание информации о библиотеке

### **Мы (информационная реклама фирмы)**

Название фирмы (фирменный знак)

Месторасположение фирмы

Величина предприятия

Количество сотрудников

Особенности кадровой политики, тип, стиль управления

2. Характеристика вакансии, функций и возможностей развития персонала

### **Информация о свободных местах**

а). Причины наличия вакантных мест:

- внутри предприятия - производственная реорганизация, повышение по службе предыдущих сотрудников, создание новых мест, уход на пенсию и др.;

- за пределами предприятия - расширение предприятия, крупные рыночные обязательства;

б). Круг задач (выполняемые функции и обязанности);

в). Ответственность и необходимые компетенции на объявленные вакансии, например:

- наделение внутренними и внешними полномочиями;
- возможность участия в принятии управленческих решений;
- статус и отношения с руководством фирмы ("Вы непосредственно подчиняетесь руководителю...");

- наличие права отдавать распоряжения другим сотрудникам;

г). возможность развития.

### 3. Оценочные критерии к претенденту

**Нам нужна (информация о требованиях к претенденту)**

а) профессиональная подготовка

б) требования к поступающему:

- личные черты характера (возраст, командный дух, возможность интеграции, авторитетность, способность управлять, самостоятельность);
- профессиональные качества, например, подготовка и обучение (учеба в вузах, вузах, повышение квалификации);
- особые знания (например, умение вести переписку);
- способности (например, организаторский талант);
- профессиональный опыт.

### 4. Преимущества и льготы со стороны фирмы

**Мы предлагаем (информация о предприятии, которое объявляет набор)**

- размер заработной платы (оклада);
- помощь при строительстве жилья;
- пособие на проезд;
- скользящий график рабочего дня;
- система найма (особенности трудового соглашения);

- социальные и другие льготы.

## 5. Информация об условиях приема и сведения о кандидате

- срок приема;

- необходимые или желательные документы для поступления (резюме, заявление или письмо о приеме на работу, копия аттестата, биография, образец почерка, фотография, рекомендация, информация о возможном испытательном сроке);

- адрес фирмы.

### Практическая работа 3. Подготовка резюме

**Цель работы:** овладеть навыками подготовки резюме как документа, представляющего информацию о претенденте на вакантную должность.

Резюме - это документ, в котором необходимо привести сведения о себе с целью заинтересовать своей личностью, доказать, что именно Вы соответствуете предложенному месту работы. В нем Вы должны раскрыть свои лучшие качества и скрыть недостатки. Часто резюме служит доказательством наших достоинств, и иногда, составляя резюме, мы сами вырастаем в своих глазах и увереннее можем выступить на собеседовании по вопросу трудоустройства. Выпускник вуза также должен уметь готовить резюме, в котором будут перечислены те достижения, которых он достиг в процессе обучения, например, такие, как подготовка рефератов, публикации, научные работы, общественная деятельность и т.д. Составляя резюме, необходимо отразить не только свои способности и заслуги, но и мотивацию личности, характер, темперамент. Эти знания послужат хорошим ориентиром как при выборе работы, так и сферы, в которой Вы хотели бы проявить свои способности.

Перед тем, как начать составлять резюме, желательно ответить на несколько вопросов:

1. Какая работа мне удастся лучше?
2. Какую работу я хотел бы иметь в идеале?
3. Какую работу я предпочитаю (сидячую, подвижную)?
4. Хотел бы я работать с людьми или лучше, чтобы их было меньше?
5. Умею я руководить людьми, справляюсь или нет с обязанностями руководителя?
6. Есть ли пробелы в моем образовании и как мне от них избавиться?
7. Чего мне не хватает, чтобы добиться соответствия той должности,

которую я хотел бы занять?

8. Каким я вижу коллектив, в котором бы хотел работать?

9. Какого руководителя я хотел бы иметь?

10. Инициативный ли я человек или мне удобнее выполнять распоряжения?

В соответствии с ответами на эти и аналогичные вопросы, продумайте, на какую должность в библиотеке Вы могли бы претендовать и составьте соответствующее резюме. Чтобы оно выглядело убедительно, необходимо доказать, что вы соответствуете именно той должности, на которую претендуете.

Резюме делится по содержанию на три основные категории:

- развернутое резюме, в котором подробно описывается образование, дается в хронологическом порядке информация обо всех местах работы и должностях, которые Вы занимали, а также описываются личные качества, умения, навыки, хобби и т.п. Такое резюме в большей степени делается для себя, а не для работодателя. Оно нужно для того, чтобы проследить тенденции развития вашей личности и ничего не упустить из виду;

- стандартное резюме - более короткое, в нем перечисляются наиболее выгодные для составляющих моменты и пропускается то, что малоинтересно для лиц, желающих принять Вас на работу;

- мини-резюме для публикации в прессе или для компьютерной информационной системы, в которой существует стандартный шаблон, такой, например, как job.ru. В компьютерной программе Microsoft Word есть шаблоны резюме. Вы ставите мышью на надпись "Формат" и далее "Библиотека стилей". По стилю резюме подразделяется на: современное; стандартное; изысканное (изысканное). В данном случае имеется в виду не содержание, а стиль подачи, шрифт, дизайн, характер размещения информации. Хорошо, если стиль подачи резюме соответствует вашей самопрезентации, а также вкусу вашего руководителя.

Пример стандартного шаблона резюме:

Сидоров Иван Иванович

Телефон 111-11-11

E-mail

Сведения о себе:

Год и место рождения

Семейное положение / Дети

Цель Укажите свою цель

Образование 19xx - 20xx (предприятие / учреждение) (область / город)  
степень / звание

Сведения о наградах и поощрениях

Знание иностранных языков (введите сведения)

Опыт работы 19xx - 20xx (предприятие / учреждение) (область / город)  
(должность)

(сведения о продвижении по службе, награды, поощрениях)

Общественная работа

Хобби

Рекомендации

Творчество

Квалификация

Патенты, дипломы

#### Практическая работа 4. **Методы отбора кандидатов на вакантную должность в библиотеке**

**Цель работы:** овладеть навыками проведения интервью при приеме на работу и самопрезентации при устройстве на работу.

Студенту, который выступает в качестве руководителя, нужно подготовить план структурированного интервью для проведения собеседования с претендентов на должность сотрудника отдела обслуживания, библиографического отдела, отдела книгохранилища, заведующего отдела маркетинга библиотеки.

В процессе интервью нужно выяснить, кроме необходимых, на Ваш взгляд, сведений для принятия решения, в том числе и информацию следующего характера:

- профессиональный опыт, умения, знания;
- сильные и слабые стороны кандидата;
- готовность к обучению;
- готовность к сотрудничеству;
- мотивация, трудовые ценности;
- инициативность, готовность брать на себя ответственность;
- ориентация на достижения;
- уровень самооценки, уровень претензий, ожиданий.

Для получения нужной информации необходимо использовать следующие типы вопросов:

- открытые (Расскажите мне о ...; Что Вы думаете о ...; Почему?);
- прямые или закрытые (Вы замужем? Какие оценки Вы имели по такому-то предмету?);

- наводящие (Для этой работы необходима аккуратность. А Вы аккуратный человек? У нас много работы и часто приходится работать с высокой нагрузкой. Как Вы относитесь к работе с высокой нагрузкой?);

- рефлексивные (Как я понял, Вам нравится работа с высокой степенью ответственности? Мне показалось, что Вы плохо реагируете на критику?);

- косвенные вопросы (Каковы Ваши долгосрочные цели и задачи? С анализа ответа на вопрос нужно получить достоверную информацию о готовности человека к обучению и развитию, склонность планировать свое будущее).

## *ПРИЛОЖЕНИЕ 1*

### **Рекомендации интервьюеру**

1. До собеседования целесообразно ознакомиться с резюме (анкетой) кандидата и при собеседовании иметь их под рукой.

2. Необходимо наметить ключевые моменты, которые особенно важно выяснить о данном конкретном кандидате.

3. Собеседование лучше проводить в удобном помещении, где кандидату будет легче сосредоточиться на беседе.

4. Не стоит отвлекаться во время собеседования на телефонные звонки, разговоры с сотрудниками и т. д.

5. Необходимо строго соблюдать назначенное время начала собеседования и планировать его продолжительность.

6. Нужно в начале собеседования представиться кандидату и «растопить лед».

7. Сначала нужно обозначить цели и порядок собеседования, постараться уйти от ситуации «экзаменатор - экзаменуемый».

8. Лучше строить собеседование на основе открытых вопросов, требующих развернутых ответов.

9. Нужно предоставить кандидату возможность говорить свободно, не прерывать его без крайней необходимости.

10. Надо не только внимательно слушать кандидата, но и наблюдать за невербальными проявлениями его поведения.

11. Собеседование лучше проводить в дружелюбной манере, являющейся признаком профессионализма интервьюера (желательно использовать специальные приемы для проверки психологической устойчивости кандидата).

12. Нужно стремиться охватить вопросами все основные моменты, важные для оценки кандидата (особенно если интервьюер склонен дать кандидату положительную оценку).

13. Стремиться дать кандидату достоверную информацию об организации и рассматриваемой должности.

14. Необходимо предоставить кандидату возможность самому задавать вопросы.

15. Нельзя отклонять вопросы кандидата в неделикатной форме.

16. Целесообразно обсудить с кандидатом возможность проверки отзывов о его прошлой работе.

17. Важные сведения и наблюдения, полученные в ходе собеседования, лучше фиксировать на бумаге, не полагаясь на память.

18. В завершающей части собеседования нужно проинформировать кандидата о сроках и форме получения им информации о результатах, согласовать с ним дальнейшие действия.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 2

### Возможные вопросы интервью

1. Что Вам предложить - чай или кофе?
2. Сколько Вам лет?
3. Где Вы живете?
4. Чем занимаются Ваши родители? (Имеет смысл только при беседе с молодыми кандидатами.)
5. Как они относятся к Вашему желанию поступить к нам на работу? (Аналогично.)
6. Что Вы можете рассказать о себе?
7. В какой школе (вузе) Вы учились?
8. Почему именно в этой школе (этом вузе)?
9. Что Вам в школе (вузе) нравилось? А что не нравилось?
10. Какой предмет был любимым? Почему?
11. Какой предмет нравился меньше всего? Почему?
12. Чем занимались в школе (вузе) помимо учебы?
13. Что делали на каникулах?
14. На каких предметах специализировались в вузе?
15. Почему остановили свой выбор на этих предметах?
16. Как сами оцениваете свои успехи в школе (вузе)?
17. Если бы снова пришлось выбирать, Вы выбрали бы ту же специальность (тот же вуз)?
18. Как Вы относитесь к продолжению учебы?
19. Специальность по диплому - это существенно?
20. Что можете сказать о Вашем практическом опыте?
21. Что можете сказать о Вашей последней работе?

22. Чем Вам эта работа нравилась (чем не устраивала)?
23. С какими трудностями Вы сталкивались? Как с ними справлялись?
24. Чему научились на своем последнем рабочем месте?
25. Что думали о своем начальнике?
26. Как Вы получили свою последнюю работу?
27. Сколько времени Вы работали на этом месте?
28. Почему проработали так мало (так долго)?
29. Почему столько раз меняли работу? / Почему так редко меняли работу?
30. Почему ушли с последнего места работы? (Если человек в настоящее время не работает.)
31. Что Вы знаете о должности, на которую претендуете?
32. Что в этой работе Вас привлекает? А что кажется наименее привлекательным?
33. Какие качества считаете необходимыми для успешного выполнения этой работы? В какой степени эти качества развиты у Вас?
34. Сколько рассчитываете получать?
35. Что предпримете, если мы Вам откажем?
36. Если мы Вас возьмем, как долго Вы намерены у нас работать?
37. Как Вы себя видите через 5 лет?
38. Что Вы за человек?
39. Что Вам нравится в жизни?
40. Чего Вы не любите?
41. Что считаете своими достоинствами? А что относите к слабостям, недостаткам?
42. Как предпочитаете работать - самостоятельно или в команде?
43. Что делаете по вечерам, в выходные?
44. У Вас есть какие-либо увлечения?
45. Состоите членом какого-нибудь клуба или общества?
46. Спортом занимаетесь?
47. Что читаете?
48. Используете ли сейчас какой-либо способ добывания денег? (Для людей, не имеющих работы.)
49. Вы женаты (замужем)?
50. Каков состав Вашей семьи? Собираетесь ли ее увеличивать?
51. Чем занимается муж (жена)?
52. Как муж (жена) относится к Вашему желанию прийти к нам на работу?

53. Если муж (жена) решит сменить место жительства, Вы последуете за ним (ней)?
54. Что будете делать, если кто-либо из членов семьи заболел?
55. Как Вы ладите с другими людьми?
56. Не хотите ли рассказать мне какую-нибудь яркую историю из Вашей жизни?
57. Ваша задача - заполнить вот эти документы. Как Вы будете действовать?
58. Что Вы скажете возмущенному клиенту (подчиненному, тому, кто пользуется результатами Вашего труда)?
59. Как Вы поведете себя с клиентом (коллегой), неправильно заполнившим документы?
60. Вашего начальника нет на месте, когда нужна его помощь. Как Вы поступите?
61. Что станете делать, если возникнет проблема, отработанного способа решения которой Вы не знаете?
62. Как собираетесь улаживать возможные разногласия с начальником?
63. Как будете себя вести в случае ссоры с коллегой?
64. Кто Ваш любимый исторический персонаж?
65. Влияние кого или чего наиболее ощущается в Вашей жизни?
66. Не припомните ли случай, когда попали в неловкое положение и сильно из-за этого переживали?
67. Чего бы Вы хотели добиться в жизни? Как бы Вы хотели жить?
68. Как бы Вы хотели, чтобы жили Ваши дети? (Для тех, кто имеет детей.)
69. Что Вы слышали о нашей организации?
70. Например, я скажу, что сегодня Вы показали себя не лучшим образом. Что Вы на это скажете?
71. Как себя поведете, если мы скажем, что Вы нам не подходите?
72. Почему (такой-то) вопрос остался в Вашей анкете без ответа?
73. За сколько времени Вы должны предупредить об уходе с теперешней работы? (Для тех, кто имеет работу.)
74. С кем из знающих Вас людей я мог бы поговорить?
75. Какие у Вас есть вопросы ко мне?
76. Вы еще хотите что-нибудь сказать?

*ПРИЛОЖЕНИЕ 3*

## Причины, по которым не получают работы, на которую претендуют

Жалкий внешний вид.

Желание получить работу на короткое время. Манеры всезнайки.  
Нехватка чувства юмора.

Неспособность ясно выражать свои мысли, слабый голос, недостатки речи, плохая дикция, грамматические ошибки. Нехватка знаний по специальности.

Отсутствие плана карьеры, отсутствие осознания собственных целей и задач.

Несамостоятельность (родители принимают за него решения).

Скрытость, уклончивость, увиливание от прямого ответа, неискренность.

Отсутствие интереса к компании или отрасли.

Отсутствие интереса и энтузиазма.

Подчеркивание того, с кем имеет знакомства.

Невозможность работать сверх обусловленного графика.

Нежелание отправляться туда, куда требуется.

Чрезмерная концентрация внимания на деньгах: заинтересованность только в более высокой оплате.

Цинизм.

Низкая успеваемость во время учебы. Низкий моральный уровень, недостаток такта. Лень.

Нежелание начать снизу: ожидание слишком многого и слишком быстро.

Стремление к самооправданию, уклончивость, ссылки на неблагоприятные факторы.

Нетерпимость при сильно развитых предубеждениях.

Узость интересов, недостаточная зрелость, недостаточное умение ориентироваться в обществе.

Неумение ценить время (например, проводит много времени в кино или возле телевизора).

Бестактность, непонимание общепринятых правил поведения.

Плохое ведение собственных финансовых дел.

Презрительные отзывы о предыдущих работодателях.

Отсутствие интереса к общественной деятельности.

Неспособность воспринимать критику. Выраженное нежелание учиться. Отсутствие понимания ценности опыта. Радикальность

высказываемых идей. Нежелание смотреть в глаза интервьюеру. Опоздание на интервью без уважительной причины. Вялое, «рыбье» рукопожатие.

Отсутствие каких бы то ни было сведений о нанимателе.  
Нерешительность.

Невоспитанность (не благодарит интервьюера за уделенное время).

Бездельничанье во время отпуска, приоритет «пляжных удовольствий».

Отсутствие вопросов о будущей работе.

Агрессивная манера поведения, комплекс превосходства, властность, сильно давящий тип.

Тренинги с родителями или в семье.

Неопределенность ответов на вопросы.

#### **Практическая работа 5. Тема: Подготовка нормативных документов, отражающих требования к персоналу.**

**Цель работы:** овладеть навыками подготовки одного из нормативных документов, регламентирующих требования к персоналу - паспорта должности специалиста.

*Ход выполнения работы.* Одной из важнейших задач управления персоналом библиотеки является регламентация требований к сотрудникам, которые учитывают текущие и, главное, перспективные цели его деятельности. Это необходимо при подборе кадров, их оценке, аттестации, зачислении в резерв, продвижении. Известны разные формы такой регламентации в отношении сотрудников: должностные инструкции; модели (карты) профессиональной компетенции; модели деятельности; паспорта должностей; образовательные и профессиональные стандарты и др.

На занятиях предлагается студентам разработать паспорт должности специалиста библиотеки.

Под должностью понимается учрежденная в установленном порядке первичная структурная штатная единица той или иной организации. Должность рассматривается как в определенной степени обособленный, сохранивший прочность компонент организации. Понятие должности относится к деятельности руководителей, специалистов и других служащих (технического персонала) библиотеки.

Регламентация требований к должности может быть проведена на основе разработки паспортов должности специалистов. Практика показала, что целесообразно формирование типовых паспортов для групп однородных должностей руководителей и специалистов. Специальные требования к

должностям специалистов могут конкретизироваться в должностных инструкциях, перечнях функциональных обязанностей и т.д.

В паспорте должности могут выделяться следующие разделы (см. Макет): общие положения; статус должности; квалификационные требования к личности, занимающей должность; требования к личностным характеристикам; оценка деятельности сотрудника.

### Макет паспорта должности руководителя (специалиста)

1. Общие положения	
1.1. Название должности специалиста	1.2. Название подразделения(органа управления)
1.3. Порядок замещения должности	1.4. Подчиненность и подотчетность
1.5. Количество сотрудников в подразделении (органе управления)	
1.6. Сроки и условия пребывания в должности	
Статус должности	
2.1. Перечень выполняемых функций: - организационно-распорядительные - аналитико-проектные...	
2.2. Перечень выполняемых служебных обязанностей	
2.3. Внутренние и внешние служебные взаимосвязи	
2.4. Права специалиста: - по отношению к другим специалистам подразделения - по отношению к другим структурным подразделениям	
2.5. Ответственность специалиста	
3. Квалификационные требования к должности	
3.1. Требования к уровню образования	3.2. Требования к знаниям
3.3. Требования к стажу	3.4. Требования к навыкам
4. Требования к личностным качествам	
4.1.	4.2.
4.3.	4.4.
...	...

5. Оценка работы служащего (субъекты и периодичность оценки)
Дата утверждения паспорта должности
Подтверждающая подпись

В разделе "Общие положения" указываются: полное наименование должности; название подразделения организации (органа управления), в котором основана должность; регламентируемый порядок ее замещения; подчиненность и подотчетность сотрудника; сроки и условия пребывания в должности. В необходимых случаях указываются особенности процедуры замещения определенной должности или правомочный субъект нормативного акта о замещении должности определенным лицом, а также субъекты, которые имеют права согласования акта о замещении должности.

Подчиненность лица, которая занимает определенную должность, отмечаются как административная связь с вышестоящим руководителем или органом управления. Условия и сроки пребывания в должности определяются соответствующими нормативными документами (трудовым договором, контрактом, положением об аттестации и т.д.). В данном разделе паспорта необходимо также отразить нормативный порядок освобождения сотрудника от занятия данной должности (окончание срока назначения, объявление о конкурсе, прекращение испытательного срока, в судебном порядке), а также обязательность повышения квалификации.

"Статус должности" - один из основных разделов паспорта. В нем определяются цель и задачи конкретной должности в организации (ее структурном подразделении), перечень выполняемых функций и служебных обязанностей, направленных на достижение целей должности. Описанию служебных обязанностей, как правило, должны предшествовать анализ целей и задач, стоящих перед организацией и подразделением, в котором введена должность, оценка объема и сложности, которые соответствуют функциональным обязанностям, оптимизации их распределения между руководителями и специалистами.

Содержание деятельности на определенной должности раскрывается через выполнение функций (организационно-распорядительные, координационные, аналитико-конструктивные, контрольные и др.). Должностные обязанности конкретизируют и регламентируют установленные для обязательного выполнения функции должности. Перечень должностных обязанностей для различных категорий специалистов устанавливается, в частности, в квалификационных справочниках должностей специалистов, разработанных в республике: общих - для всех

отраслей экономики и специальных - для определенных сфер деятельности, в частности для сферы культуры и искусства.

Достижение целей должности предусматривает информационную функциональную взаимосвязь между отдельными структурными подразделениями организации (органа управления) и сотрудниками. Это фиксируется в соответствующем разделе паспорта должности с указанием определенных должностей и структурных подразделений, с которыми необходим контакт по соответствующим вопросам.

Успешная реализация закрепленных за определенной должностью обязанностей требует соответствующего правового обеспечения. Объем определенных прав призваны создать надлежащие условия для решения задач должности. Целесообразно выделение прав должности в отношении других должностей (сотрудников) структурного подразделения, в котором она основана, а также в отношении других подразделений организации.

Полномочия следует рассматривать как совокупность официально представленных прав и обязанностей самостоятельно принимать решения, отдавать распоряжения, осуществлять другие действия, установленные для должности.

С правами должности тесно связано ответственность. Ответственность представляет собой отношения, направленные на обеспечение качественного выполнения служебных обязанностей. Это официально установленная реакция органов управления организации и их руководителей на поступки и действия служащего. Ответственность формируется на основе осознания долга, оценки поведения и результатов деятельности специалиста путем наложения различного рода санкций. Специалисты за ненадлежащее исполнение служебных обязанностей и других порученных работ, а также за неправомерность своих действий могут привлекаться к дисциплинарной, административной, материальной и уголовной ответственности.

В разделе "Квалификационные требования" определяются уровень и профиль специальной подготовки специалиста, необходимые для выполнения его обязанностей, а также требования к стажу работы. Данный раздел паспорта должности основывается на типовых квалификационных требованиях, установленных в квалификационных справочниках должностей специалистов.

Требования к уровню образования связаны со статусом должности. Целесообразно указывать раздел образования (инженерное, экономическое, юридическое и т.д.) и требуемую соответствующую специализацию. В ряде случаев может определяться необходимость специальной подготовки в

учебных заведениях последиplomного образования (переподготовки и повышения квалификации кадров).

Учет особенностей объекта деятельности (или управления) и вытекающего отсюда содержания деятельности обуславливают необходимость регламентировать требования к знаниям, умениям и навыкам сотрудника, который замещает определенную должность.

Требования к стажу вытекают из требований к навыкам в сфере предметной деятельности для работы в библиотеке. Основным фактором для определения продолжительности формирования навыка является частота повторения в течение определенного (например, планового) периода основных по профилю деятельности задач и их сложность, наличие или отсутствие алгоритмов их решения, а также существование аналогов решения подобных задач. Опыт показывает, что у руководителей навыки управленческой работы с успехом формируются в течение трех лет.

Качественные особенности содержания деятельности специалиста предъявляют специфические требования к его личностным качествам. В разделе паспорта "Требования к личностным качествам" необходимо выделить базовые черты и качества, которые должны быть присущи руководителю, а также профессиональные черты, которые учитывают специфику конкретной должности и выполняемых функций. Например, личностные качества руководителя могут быть условно классифицированы по следующим группам: социальные, мотивационные, профессионально-деловые, морально-этические, коммуникативные, эмоционально-волевые, интеллектуальные и др.

В разделе паспорта "Оценка работы специалиста" отмечается периодичность оценки деятельности и аттестации сотрудника, определяется перечень показателей и критериев оценки результатов работы, а также методы и процедуры оценки, субъекты оценки (непосредственный руководитель, аттестационная комиссия и т.д.).

#### **Задание.**

Каждому члену учебной группы или отдельным подгруппам (по мнению преподавателя) поручается разработать типовой паспорт должности руководителя библиотеки, руководителей структурных подразделений, специалистов - по выбору, руководствуясь нормативным документом Республики Беларусь "Квалификационный справочник. Должности специалистов в сфере культуры и искусства". Для этого предварительно следует:

- проанализировать представленные в квалификационном справочнике обязанности по выбранной должности, требования к знаниям и уровню квалификации;

- разработать примерный перечень требований к знаниям, умениям и навыкам специалиста и к его личностным качествам;

- определить другие характеристики должности в соответствии с макетом паспорта должности в отношении определенной библиотеки.

#### Практическая работа 6. **Психологические основы делового общения**

**Цель работы:** сформировать у студентов навыки определения психологических типов. Научить их прогнозировать проявления типологических личностных качеств в труде, бизнесе, общении.

**Задание:** С помощью представленного в учебнике психологического цифрового теста студенты определяют свой психологический тип, анализируют свой жизненный стиль, затем осуществляют взаимное тестирование по цифровому тесту «социотип», пытаются определить, с представителями каких социотипов у них могут складываться дуальные, конфликтные отношения, или отношения ревизии.

#### Контрольные вопросы:

1. Как осуществляется первичное разделение людей по типам, исходя из доминирующего инстинкта? Какие типы личности выделяются?
2. Что такое темперамент? Какие темпераменты существуют?
3. Охарактеризуйте свой психосоциотип. Какие еще психосоциотипы существуют?
4. Можно ли прогнозировать тенденции развития взаимоотношений между людьми на основании знания их психосоциотипов?
5. Какие виды взаимоотношений между людьми существуют?
6. С представителями каких психосоциотипов у Вас будут складываться, дуальные, конфликтные отношения, или отношения ревизии?

#### Литература:

1. Библиотечный коллектив: формирование и управление: учебное пособие. – С-Пб., 1996. – 58 с.
2. Бороздина, Г.В. Психология делового общения: учебное пособие / Г.В. Бороздина. – М.: ИНФРА – М, 2000. – 216 с.
3. Столяренко, Л.Д. Психология делового общения и управления: учебное пособие для студентов образовательных учреждений среднего

профессионального образования / Л.Д.Столяренко. – Ростов н/Д.: Феникс, 2001. – С. 197-269.

### Практическая работа 7. Деловая беседа. Аргументирование.

**Цель работы:** сформировать коммуникативные навыки, необходимые для деловой беседы. Научить использованию риторических приемов аргументирования и нейтрализации спекулятивных приемов.

**Задание:** Студенты разделяются на три группы: две из них – «переговорщики», а одна – «эксперты». В соответствии с темой беседы каждая группа «переговорщиков» формирует и реализует свою доказательную базу, используя аргументы разного типа, как риторические, так и спекулятивные. «Эксперты» оценивают качество аргументации и коммуникативное поведение участников деловой беседы. Затем группы меняются ролями, с тем чтобы каждый мог проявить себя в роли «переговорщика» и «эксперта».

Контрольные вопросы:

1. Назовите этапы деловой беседы. Какую роль в ней играет аргументирование?
2. Какие риторические приемы применяются в деловой беседе?
3. Что такое спекулятивные приемы аргументирования и как им противодействовать?
4. Чем обусловлен выбор техники и тактики аргументирования?

Литература:

1. Бороздина, Г.В. Психология делового общения: учебное пособие / Г.В. Бороздина. – М.: ИНФРА – М, 2000. – С. 56-78.
2. Власова, Н.М. “... И проснешься боссом”: справочник по психологии управления / Н.М. Власова – Ч. 2. – Новосибирск: ЭКОР, 1994. – С. 39-76.
3. Столяренко, Л.Д. Психология делового общения и управления: учебное пособие для студентов образовательных учреждений среднего профессионального образования / Л.Д.Столяренко. – Ростов н/Д.: Феникс, 2001. – С. 197-269.

### Практическая работа 8. Деловое общение в различных ситуациях

**Цель работы:** выработать навыки делового общения в разнообразных ситуациях, помочь студентам реализовать приемы взаимодействия с

собеседниками, сформировать элементы коммуникативной культуры и компетентности.

**Задание:** студенты проходят тестирование по опросникам: “Языковые барьеры в общении”, “Умеете ли вы влиять на других людей?”, затем моделируют и разыгрывают ситуации по собственному сценарию и по предложенной преподавателем схеме.

Контрольные вопросы:

1. Каковы характерные черты формально-ролевого, манипулятивного и гуманистического общения?
2. Какие факторы влияют на формирование личностной привлекательности партнера в деловом общении?
3. С помощью каких психологических приемов можно оказывать влияние на людей?
4. Что такое невербальные средства делового общения?

Литература:

4. Бороздина, Г.В. Психология делового общения: учебное пособие / Г.В. Бороздина. – М.: ИНФРА – М, 2000. – С. 56-78.
5. Власова, Н.М. “... И проснешься боссом”: справочник по психологии управления / Н.М. Власова – Ч. 2. – Новосибирск: ЭКОР, 1994. – С. 39-76.
6. Столяренко, Л.Д. Психология делового общения и управления: учебное пособие для студентов образовательных учреждений среднего профессионального образования / Л.Д.Столяренко. – Ростов н/Д.: Феникс, 2001. – С. 197-269.

## Темы для самостоятельной работы

### Темы для самостоятельного изучения

#### Тема 1. Вовлеченность персонала, как средство оценки кадрового потенциала библиотеки

##### *Вопросы для обсуждения:*

1. Вовлеченность персонала: определение и содержание понятия. Соотношение с понятиями “лояльность”, “удовлетворенность” персонала.
2. Роль руководства библиотеки в повышение уровня вовлеченности персонала в развитие библиотеки.
3. Изучение уровня вовлеченности персонала библиотеки: методы и характеристики.
4. Влияние корпоративной культуры на повышение уровня вовлеченности персонала.
5. Развитие деловой карьеры сотрудников библиотеки и вовлеченность персонала: взаимовлияние.

##### *Библиографический список:*

1. Бочкарев, А. 7 нот менеджмента. Настольная книга руководителя / А. Бочкарев. – М.: Эксмо; Эксперт, 2002.
2. Вовлеченность персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/article/vovlechnost-personala>. – Дата доступа: 28.03.2014.
3. Вовлеченность персонала: как зажечь желание гореть на работе [Электронный ресурс] / Н. Гребенюк. - Режим доступа: <http://psyfactor.org/lib/business8.htm>. – Дата доступа: 14.04.2014.
4. Дрешер, Ю. Н. Роль руководства в вовлечении персонала в процесс внедрения СМК / Ю. Н. Дрешер // Научные и технические библиотеки. – 2014. – № 3. – С. 24-29.
5. Зыгмантовіч, С.В. Кіраванне перасаналам бібліятэкі: вучэб. дапаможнік. – Мінск: БДУКМ, 2013. – 149 с.
6. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом / А.Я. Кибанов. – Москва: ИНФРА-М, 2006. – 304 с.
7. Кильпякова, И.С. Библиотечный кадровый менеджмент как основа развития кадрового потенциала современной библиотеки : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 05.23.03 / И.С. Кильпякова. – Белгород, 2009. – 20 с.
8. Погребняк, С. Вовлечение персонала в инновационную деятельность компании / С. Погребняк // Справочник по управлению персоналом. – 2012. – № 8. – С. 24-30.

9. Сурков, С. Работа с персоналом как средство повышения эффективности организации / С. Сурков // Управление персоналом. – 2003. – № 7. – С. – 40-43.

10. Стрелкова, И.Б. Формирование кадровых ресурсов библиотек в новой информационной среде : научно-практическое пособие / И.Б. Стрелкова. – Минск: Новое знание, 2008. – 223 с.

11. Юрик, И.В. Диагностика уровня вовлеченности персонала библиотеки / И.В. Юрик // Вестник Библиотечной Ассоциации Евразии. – 2011. – №1. – С. 84-86.

12. Управление человеческими ресурсами : энциклопедия / под ред. М. Пула, М. Уорнера. – Санкт-Петербурга: Питер, 2008. – 1200 с.

## **Тема 2. Использование принципов кадрового менеджмента в работе библиотек**

### *Вопросы для обсуждения:*

1. Современные тенденции в работе с библиотечными кадрами в контексте новых парадигм кадрового менеджмента.
2. Принципы формирования кадровых ресурсов и развития персонала библиотеки.
3. Методы управления персоналом в библиотеках.
4. Роль руководителей библиотеки различного уровня в реализации принципов кадрового менеджмента.
5. Основные направления развития трудовых ресурсов библиотеки.

### Библиографический список:

1. Сулова, И.М. Основы библиотечного менеджмента [Учебник] / И.М. Сулова. – М.: Либерия, 2000. – С. 96 – 117.
2. Библиотечный коллектив: формирование и управление: учеб. пособие / С. – Петербург. гос. акад. культуры; науч. ред. А.Н. Ванеев. – СПб., 1996. – 60 с.
3. Ключев, В.К. Основы инициативной хозяйственной деятельности библиотеки: учеб. пособие для вузов культуры и искусства. / В.К. Ключев. – М.: Изд-во Моск. гос. ун-т культуры, 1998, - С. 61 – 67.
4. Ключев, В.К. Экономико-правовые аспекты управления трудовыми ресурсами библиотеки / В.К. Ключев // Библиотека и закон: справочник. – Вып. 4. – М.: Либерия, 1998. – С. 191 – 212.
5. Пашин, А.И. Управление библиотечным делом Российской Федерации: современная концепция: учеб. пособие / А.И. Пашин / Моск. гос. ун-т культуры. - М., 1998. – С. 72 – 84.

6. Сулова, И.М. Менеджер библиотеки: требования к профессии и личности: учеб.пособие / И.М. Сулова / Моск. гос. ун-т культуры и искусств. – М.: Профиздат: Изд-во Моск. гос. ун-т культуры и искусств, 2000. – С. 64 – 68.
7. Сулова, И.М. Методы руководства. / И.М. Сулова // Науч. и техн. б-ки. – 1994. - № 2. – С. 3 – 10.
8. Сулова, И.М. Новый взгляд на трудовые отношения / И.М. Сулова // Независимый библ. адвокат. – 2000. – Вып. 2. – С. 25 – 30.

### **Тема 3. Командный менеджмент и управление персоналом в библиотеке**

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Понятие команды.
2. Роль и потенциал командной деятельности в современном менеджменте.
3. Командный менеджмент как вид менеджмента. Возможности использования концепций командного менеджмента в библиотеках.
4. Командообразование как технология формирования управленческого потенциала организации.
5. Типы и стили управления командой.
6. Командные роли.
7. Лидерство как фактор командообразования.
8. Проблемы формирования и развития команды.
9. Командный менеджмент и корпоративная культура библиотеки: взаимосвязь и взаимовлияние.

#### **Литература:**

1. Сулова, И.М. Менеджмент библиотечно-информационной деятельности : учеб. для вузов культуры и искусств / И.М. Сулова, В.К. Ключев; под общ. Ред. И.М. Суловой; МГУКИ. – СПб.: Профессия, 2010. – С. 292 – 330.
2. Развитие персонала библиотек региона. Корпоративная культура: [Электронный ресурс] //Режим доступа: <http://www.ru/nlr/div/nmo/zb/lib/search.php?id=912&r+4.-> Дата доступа: 16.12.2011.
3. Доценко, У. Командный менеджмент. Методы формирования и развития команд : [Электронный ресурс] /У. Доценко. – Режим доступа: <http://tc-pss.ru/news/61-team-management.html.-> Дата доступа: 18.12.2011.
4. Корпоративная культура : [Электронный ресурс] //Режим доступа : [http://hr.qetu.net/pages/korporativnayakul\\_tura.html.-](http://hr.qetu.net/pages/korporativnayakul_tura.html.-) Дата доступа: 16.12.2011.

5. Развитие командного менеджмента в организации : [Электронный ресурс] //Режим доступа: <http://www.rhr.ru/index/rule/edu/corp/12264.html>.- Дата доступа: 16.12.2011.

#### **Тема 4. Восприятие партнерами по общению друг друга и создание образа собеседника**

##### **Вопросы для обсуждения:**

1. Закономерности восприятия и использование их в деловом общении.
2. Константы и эффекты восприятия, их роль в деловом общении.
3. Законы каузальной атрибуции и их проявление в деловом общении
4. Влияние образа собеседника на восприятие исходящей от него информации
5. Имидж собеседника, закономерности его создания и роль в деловом общении

##### **Литература**

1. Бороздина, Г.В. Психология делового общения: учебное пособие / Г.В. Бороздина. – М.: ИНФРА-М, 2007. – С. 56-78.
2. Власова, Н.М. “...И проснешься боссом”: справочник по психологии управления / Н.М.Власоваю – Ч. 1. – Новосибирск: ЭКОР, 1994. – С. 124-169
3. Власова, Н.М. “...И проснешься боссом”: справочник по психологии управления / Н.М.Власоваю – Ч. 2. – Новосибирск: ЭКОР, 1994. – С. 39-76.
4. Жлобова, Ю.В. Формула управления: практические рекомендации / Ю.В. Жлобова. – М.: ЛИБЕРЕЯ, 2005. – 168 с.
5. Клімянкова, Н.У. Сацыялогія і псіхалогія чытання: вучэбна-метадычны дапаможнік / Н.У.Клімянкова. – Мінск: БДУКМ, 2015. – С. 127-169.
6. Столяренко, Л.Д. Психология делового общения и управления: учебное пособие для студентов образовательных учреждений среднего профессионального образования / Л.Д.Столяренко. – Ростов н/Д.: Феникс, 2001. – С. 197-269.
7. Шейнов, В.П. Психология и этика делового контакта / В.П. Шейнов. – Минск: Амалфея, 1997. – 384 с.

## Тема 5. Межличностная аттракция и ее роль в деловом общении

### Вопросы для обсуждения:

1. Что такое аттракция, как и почему она влияет на характер делового общения?
2. Какие факторы определяют аттракцию?
3. Какие существуют приемы формирования аттракции:
4. Роль аттракции в процессе формально-ролевого, манипулятивного и гуманистического общения.
5. Как соотносятся аттракция и атрибуция в деловом и межличностном общении?

### Литература

1. Бороздина, Г.В. Психология делового общения: учебное пособие / Г.В. Бороздина. – М.: ИНФРА-М, 2007. – С. 56-78.
2. Жлобова, Ю.В. Формула управления: практические рекомендации / Ю.В. Жлобова. – М.: ЛИБЕРЕЯ, 2005. – 168 с.
3. Клімянкова, Н.У. Сацыялогія і псіхалогія чытання: вучэбна-метадычны дапаможнік / Н.У.Клімянкова. – Мінск: БДУКМ, 2015. – С. 127-169.
4. Столяренко, Л.Д. Психология делового общения и управления: учебное пособие для студентов образовательных учреждений среднего профессионального образования / Л.Д.Столяренко. – Ростов н/Д.: Феникс, 2001. – С. 197-269.
5. Шейнов, В.П. Психология и этика делового контакта / В.П. Шейнов. – Минск: Амалфея, 1997. – 384 с.

## Тесты

### Тема 6. Профессиональное развитие персонала библиотеки

Проверьте свою готовность работать менеджером по персоналу на основании предлагаемого теста. В нем предлагается 60 вопросов, каждый из которых имеет три варианта ответов. Выбираете один из них и зафиксируйте свой выбор.

#### Тест «Оценка готовности к работе менеджера по персоналу»

1. Умеете ли Вы обращаться с компьютером: да, нет, посредственно.
2. Знаете ли Вы иностранный язык: да, нет, посредственно.
3. Представляете ли Вы как практически применить знания по менеджменту: да, нет, относительно.
4. Намерены ли Вы повышать свою квалификацию: постоянно, нет, по графику организации.
5. Умеете ли Вы составлять психологический портрет человека: да, нет, иногда.
6. Знаете ли Вы трудовое законодательство: да, нет, посредственно.
7. Умеете ли Вы вести делопроизводство: да, нет, посредственно.
8. Знаете ли Вы особенности отрасли культуры и искусства, в которой собираетесь работать: да, нет, посредственно.
9. Владете ли Вы деловым этикетом: да, нет, посредственно.
10. Как Вы учитесь в вузе: отлично, хорошо, удовлетворительно.
11. Умеете ли Вы общаться с людьми: да, нет, посредственно.
12. Уважаете ли Вы окружающих: да, нет, смотря кого.
13. Требовательны ли Вы к людям: да, нет, относительно.
14. Есть ли у Вас чувство юмора: да, нет, относительно.
15. Умеете ли Вы выполнять распоряжения: да, нет, не всегда.
16. Можете ли Вы увлечь людей своей идеей: да, нет, иногда.
17. Корректно ли Ваше поведение: да, нет, не всегда.
18. Можете ли Вы публично признать свои ошибки: да, нет, иногда.
19. Умеете ли Вы держать дистанцию в общении с людьми: да, нет, иногда.
20. Справедливы ли Вы к окружающим: да, нет, не всегда.
21. Способны ли Вы работать в неурочное время: да, нет, в случае острой необходимости.

22. Скрупулезны ли Вы в выполнении заданий: да, нет, не всегда.
23. Умеете ли Вы правильно рассчитывать свое время: да, нет, не всегда.
24. Пренебрегаете ли Вы существом дела ради соблюдения формальностей: да, нет, иногда.
25. Разбрасываетесь ли Вы между работами: да, нет, иногда.
26. Отвлекаетесь ли Вы на второстепенные дела: да, нет, иногда.
27. Умеете ли Вы делегировать ответственность: да, нет, не всегда.
28. Прибегаете ли Вы к консультациям специалистов, если не знаете вопроса: да, нет, иногда.
29. Имеете ли Вы личный план своей работы: да, нет, в некоторых случаях.
30. Умеете ли Вы объяснять задания: да, нет, не всегда.
31. Умеете ли Вы показать результаты деятельности: да, нет, не всегда.
32. Бывают ли у Вас нестандартные идеи: да, нет, иногда.
33. Черпаете ли Вы идеи из смежных областей знания: да, нет, иногда.
34. Можете ли Вы оценить способности человека выполнить полученное задание: да, нет, не всегда.
35. Возникают ли у Вас неожиданно конструктивные идеи: да, нет, иногда.
36. Способны ли Вы удержать в памяти главные задачи: да, нет, не всегда.
37. Доверяете ли Вы своей интуиции: да, нет, иногда.
38. Внимательны ли Вы к назревающим проблемам: да, нет, иногда.
39. Есть ли у Вас тяготение к творческому саморазвитию: да, нет относительно.
40. Умеете ли Вы делать выводы из своих ошибок: да, нет, иногда.
41. Умеете ли Вы заразить своим энтузиазмом: да, нет, иногда.
42. Можете ли Вы заставить выполнить поручение: да, нет, иногда.
43. Присущ ли Вам оптимизм: да, нет, не всегда.
44. Легко ли Вы справляетесь со стрессами: да, нет, не всегда.
45. Умеете ли Вы принимать на себя ответственность: да, нет, не всегда.
46. Способны ли Вы находить выход из сложных ситуаций: да, нет, не всегда.
47. Можете ли Вы предъявить требовательность к личным друзьям: да, нет, не всегда.
48. Можете ли Вы сделать своих недоброжелателей своими сторонниками: да, нет, иногда.

49. Способны ли Вы отвлечься от личных неурядиц: да, нет, не всегда.
50. Решитесь ли Вы высказать свои взгляды вышестоящему лицу: да, нет, не всегда.
51. Считают ли Вас окружающие человеком с развитым интеллектом: да, нет, не знаю.
52. Запоминают ли Вас люди с первой встречи: да, нет, иногда.
53. Доверяют ли Вам люди: да, нет, некоторые.
54. Считают ли Вас человеком со здравым смыслом: да, нет, некоторые.
55. Производите ли Вы впечатление человека, уверенного в себе: да, нет, не всегда.
56. Считают ли Вас окружающие ответственным человеком: да, нет, некоторые.
57. Считают ли Вас активным человеком: да, нет, некоторые.
58. Считают ли Вас человеком слова: да, нет, некоторые.
59. Считают ли Вас способным понять другого человека: да, нет, некоторые.
60. Вызываете ли Вы симпатию: да, нет, не всегда.

Все ответы из первой графы – « да» - оцениваются двумя баллами. Суммируйте положительные ответы.

Все ответы из второй графы — "нет" — оцениваются как минус один балл. Суммируйте их и вычтите из суммы положительных баллов.

Ответы третьей графы приравниваются к одному баллу; суммируйте их и прибавьте к полученному числу баллов.

Разброс результатов достаточно велик; теоретически он может быть выражен положительной или отрицательной величиной.

Если Вы набрали от 120 до 100 баллов, можно предположить, что Вы полностью подходите и готовы занять место менеджера по персоналу.

В том случае, если результат колеблется от 99 до 80 баллов, Ваши шансы на успех в должности менеджера достаточно велики, но нужна определенная дополнительная работа над собой.

При наборе от 79 до 60 баллов у Вас есть шансы работать менеджером по персоналу после серьезного дополнительного тренинга.

При получении отрицательного балла менеджер по персоналу, скорее всего, не Ваше поле деятельности. Однако не исключено, что Вы человек, не раскрывающийся при тестировании; могло сказаться и негативное отношение к тесту, подспудное желание поступать наоборот.

Результаты теста в определенной мере позволяют выявить Ваши

слабые места и наметить программу тренинга.

Первые десять вопросов характеризуют набор и уровень ваших знаний. Посмотрите, какие из них дали отрицательный или низкий результат, и составьте программу самообразования или дополнительного образования.

Вторые десять вопросов (11-20) направлены в основном на анализ коммуникативных свойств и навыков. Если они у Вас не сложились, обратитесь к преподавателю, совместно составьте программу тренировок.

Вопросы 21-30 помогают сориентироваться в степени Вашей трудоспособности и уровне организации своего труда. Отрицательный результат поддается исправлению; важно только осознать свои ошибки. Однако он может вскрыть некоторые природные психофизические свойства, не позволяющие быть усидчивым, равномерно работать, уделять внимание деталям и т.д. Существует много дополнительных тестов, показывающих возможность включения компенсаторных качеств. Целесообразно проработать их с преподавателем.

31-40 вопросы ставят цель диагностировать Ваш интеллектуальный уровень. Надо отметить, что большинство испытуемых среди уже работающих менеджеров не набирают здесь максимум баллов, за исключением менеджеров верхнего уровня управления. Но при этом при низком результате по данному блоку у успешно работающих очень высокий балл в области знаний и волевых качеств. Кроме того, эта сфера личности также поддается развитию.

41-50 вопросы в основном способствуют анализу волевых качеств и навыков. Неблагополучие в этой области, как правило, препятствует успешной карьере менеджера. В то же время при положительных результатах в остальных блоках стоит сосредоточить усилия на специальных тренингах.

Третий блок (51-60 вопросы) чрезвычайно важен: здесь делается попытка узнать, способны ли Вы быть лидером в коллективе. Однако ответы на него условны, так как полагают оценку через призму мнений других людей, которые Вы можете недостаточно четко представлять.

Кроме того, практика показала, что при наборе максимального числа баллов по всему тесту большей частью присутствует завышенная самооценка, что может неблагоприятно сказаться на работе.

Надо также иметь в виду, что качества и навыки менеджера развиваются на протяжении реальной деятельности.

Первый ее этап (20-24 года) является периодом становления и редко характеризуется полным соответствием должности. Обычно такое соответствие складывается к 30 годам.

## **Тема 7. Аттестация персонала в библиотеке.**

**Цель:** на основе рассмотренного в лекции материала определить положительные моменты, преимущества и недостатки проведения аттестации для организации и самих сотрудников, причем преимущества как экономического, так и социально-психологического характера. Определить и прокомментировать сильные и слабые стороны разных методов оценки персонала.

Работа проводится по методу работы в командах, с коллективным обсуждением проблем и защитой своей аргументации.

Студентам предлагается также использовать один из методов аттестации – оценка молодого специалиста.

Инструментарий «Аттестация молодых специалистов» (разработан Д.К. Саут, доработан Г. Воробьевым, используется применительно к молодым специалистам).

Инструкция: проаттестуйте молодого специалиста, которого вы знаете по своей работе (если это условие для вас невыполнимо - выберите студента). Вам будет предложено 33 вопроса, которые сгруппированы в 5 групп навыков с максимальным количеством очков по каждой группе - 20, результат - 100. Каждый вопрос - это утверждение о вашем работнике (сокурснике), отмеченное некоторым числом очков. На основе этого числа ставьте свой балл в пределах от 0 до этого числа (как считаете необходимым). Полученные результаты прокомментируйте по отдельным группам навыков и в целом. Количество набранных баллов и их сравнительный анализ позволяет судить об основных группах качеств молодого специалиста (или студента).

### **Коммуникативные навыки (20)**

Пишет так, что каждый может его понять - 3,9

Написанные им работы редко требуют переделки - 3,6

Его выступления всегда тщательно обдуманы - 2,8

Рабочие записи всегда правильные и точные - 2,7

Умеет всегда подчеркивать основное; не потонет в подробностях - 2,5  
Умеет доносить результаты своей работы сжато, ясно, исчерпывающе - 2,3  
Умеет давать объяснение - 2,2

### **Взаимоотношения (20)**

Терпелив с теми, кто менее знает, чем он - 4,5  
Хорошо относится и терпелив ко всем типам людей - 4,4  
Уважает мнения и способности других людей - 3,9  
Готов принимать совет - 3,6  
Прислушивается к чужой точке зрения - 3,6

### **Мотивация (20)**

Готовы работать сверх нормы, если в этом есть необходимость - 4,6  
Отдает все силы и способности решению поставленного перед ним задания - 3,7  
Когда выдается свободное время, активно ищет работу - 3,1  
Часто выполняет работу "сверх нормы" - 3,1  
Не оставляет работу, пока она не сделана - 2,8  
Стремится выполнить задание полностью, без недоделок - 2,7

### **Специальные навыки (20)**

Предпочитает вести подопечных, а не понукать их - 3,6  
Умеет организовывать работу других - 3,6  
Тратит время на чтение специальной литературы - 3,1  
Требуя серьезных доказательств, прежде чем соглашается с предложением - 2,9  
Умеет применять на практике свои теоретические познания - 2,4  
Умеет найти какой-либо путь для решения имеющейся проблемы - 2,4  
Умеет разбить сложную проблему на сравнительно простые части - 2,0

### **Самостоятельность (20)**

Не выбивается из колеи при неожиданностях в работе - 3,8  
Не выводится из душевного равновесия такими факторами, как рабочая перегрузка, жесткие сроки и т.д. - 3,8  
Не избегает принятия решений и, не колеблется при их принятии - 2,5  
Решает проблемы сам, не просит об этом других - 2,2  
Замечания и несерьезные упреки переносит легко - 2,2  
Не боится задавать вопросы - 2,1  
Опирается на свое собственное мнение там, где это возможно и рационально - 1,9

Готов принять ошибку, когда на самом деле допустил ее - 1

### **Тематика рефератов**

**(выполняется в качестве самостоятельной работы студентов)**

1. Современные формы оплаты и стимулирования труда в библиотеке.
2. Социальные программы в кадровом менеджменте библиотеки.
3. Современные формы трудовых отношений в библиотеке.
4. Организация и безопасность работы в библиотеке.
5. Информационно-документное обеспечение управления персоналом в библиотеке.
6. Эргономика как основа оптимизации взаимодействия работника и средств производства.
7. Значение физиологии труда, психологии труда, социологии труда, технологии работы, педагогики труда, медицины труда и антропометрии для использования персонала.
8. Юридические отношения в управлении персоналом в библиотеке (место управления персоналом в системе трудовых правовых отношений, права и обязанности персонала, основные виды юридической ответственности: дисциплинарная, материальная, административная и уголовная).
9. Особенности управления различными группами сотрудников.
10. Влияние женского коллектива на особенности управления персоналом в библиотеке.
11. Организационная (корпоративная) культура библиотеки: сущность, особенности формирования.
11. Корпоративная философия как фактор регулирования организационных поведения сотрудников библиотеки.
12. Мотивация труда сотрудников библиотеки. Использование механизма мотивации в управлении персоналом.
13. Инновационные формы развития персонала библиотеки.
14. Стиль управления: понятие, характеристика.
15. Методы управления персоналом в библиотеке: их взаимосвязь.
16. Роль коммуникации в управлении персоналом библиотеки.

РЕПОЗИТОРИЙ БГУКИ

## Вопросы для самопроверки

1. Основные понятия и термины кадрового менеджмента.
2. Развитие теории управления персоналом в общих концепциях научного менеджмента.
3. Роль школы научного менеджмента в формировании концепции управления персоналом.
4. Роль "школы человеческих отношений" в формировании концепции управления персоналом.
5. Современные теории кадрового менеджмента.
6. Организационная структура и функции кадровых служб.
7. Организация деятельности кадровых служб.
8. Кадровые службы в библиотеках: их особенности.
9. Кадровая политика: определение, цели, задачи.
10. Типы кадровой политики.
11. Этапы проектирования кадровой политики.
12. Условия разработки кадровой политики.
13. Структура кадровых ресурсов библиотеки.
14. Планирование потребностей в кадрах.
15. Отбор персонала в библиотеку.
16. Методы отбора персонала в библиотеку.
17. Цели адаптации новых сотрудников в библиотеке.
18. Технология процесса адаптации сотрудников библиотеки.
19. Показатели успешности процесса адаптации сотрудников библиотеки.
20. Цели системы оценки персонала в библиотеке.
21. Аттестация персонала в библиотеке как средство оценки и развития кадрового потенциала библиотеки.
22. Нетрадиционные подходы к оценке персонала в библиотеках.
23. Аттестация сотрудников в библиотеке как эффективный способ оценки персонала.
24. Планирование и развитие карьеры в современной библиотеке.
25. Оплата труда в системе мотивации труда. Цели оплаты труда в библиотеке.
26. Традиционная система компенсации труда сотрудников библиотеки.
27. Дополняющая вознаграждение. Система льгот и выплат сотрудникам библиотеки.
28. Развитие библиотеки и ее сотрудников.

29. Профессиональное обучение персонала.
30. Планирование и развитие карьеры сотрудников современной библиотеки.
31. Структура кадровых ресурсов библиотеки.
32. Планирование потребностей в кадрах.
33. Отбор персонала в библиотеку.
34. Формирование кадрового резерва как средство развития персонала.
35. Задачи и сущность деятельности руководителя (менеджера) библиотеки.
36. Профессиональный и должностной подходы к деятельности библиотечного менеджера.
37. Профессиональные и личностные требования к руководителю, их значение для успешной работы библиотеки.
38. Самаменажмент руководителя библиотеки, его основные направления.
39. Стили руководства библиотечным коллективом.
40. Методы управления персоналом библиотеки.
41. Принципы управления персоналом в библиотеке.
42. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности сотрудников библиотеки.

## **Вопросы к экзамену по курсу «Управление персоналом библиотеки»**

1. Основные понятия и термины кадрового менеджмента.
2. Система кадрового менеджмента. Принципы, функции и методы управления персоналом.
3. Место управления персоналом в системе современных наук.
4. Развитие теории управления персоналом в общих концепциях научного менеджмента.
5. Роль школы научного менеджмента в формировании концепции управления персоналом.
6. Роль “школы человеческих отношений” в формировании концепции управления персоналом.
7. Кадровая служба библиотеки: организация, функции, технология работы.
8. Кадровая политика библиотеки. Типы кадровой политики.
9. Структура кадровых ресурсов библиотеки.
10. Планирование потребности в кадрах.
11. Отбор персонала: основные методы и технология.
12. Адаптация сотрудников в библиотеке: технология и показатели успешности процесса.
13. Виды адаптации: профессиональная и социальная.
14. Система оценки персонала в библиотеке.
15. Аттестация персонала в библиотеке как средство оценки и развития кадрового потенциала библиотеки.
16. Планирование и развитие карьеры в современной библиотеке.
17. Формирование кадрового резерва как средства развития персонала.
18. Профессиональное обучение персонала.
19. Нормативные документы, которые регламентируют рабочие отношения: общая характеристика и классификация.
20. Локальные документы, используемые в процессе управления персоналом в библиотеке.
21. Характеристика коллективного договора как локального нормативно-правового акта библиотеки.
22. Концепции мотивации работы в современном менеджменте и психологии управления.
23. Социально-психологические аспекты формирования коллектива и создания благоприятного морально-психологического климата.
24. Типы руководителей и стили руководства. Их роль и значение на разных этапах становления коллектива.
25. Типы работников и способы стимулирования их деятельности.
26. Этические правила служебных отношений и морально-психологический климат в коллективе.
27. Специфика библиотечного коллектива и целесообразность употребления разных стилей управления на отдельных этапах его развития.

28. Делегирование полномочий: ситуации, правила, последствия для руководителя и коллектива.
29. Контроль. Психологическая обоснованность видов, форм и стилей контроля в разнообразных ситуациях.
30. Поощрение и наказание: психологические требования к использованию.
31. Типы библиотечных коллективов и их социально-психологические особенности.
32. Характер деловых отношений в библиотеке. Типичные ситуации деловых отношений в библиотечном коллективе и за пределами библиотеки.
33. Закономерности восприятия и их использование в деловых отношениях. Константы и эффекты восприятия.
34. Законы каузальной атрибуции и их проявление в деловых отношениях.
35. Имидж собеседника, закономерности его создания и роль в деловых отношениях.
36. Межличностная аттракция, её роль и влияние на характер деловых отношений. Факторы, которые определяют аттракцию. Приёмы формирования аттракции.
37. Структура делового разговора, ее основные этапы. Начало разговора и приёмы активизации внимания собеседника.
38. Этап взаимного информирования, цели и задачи. Аргументирование. Риторические и спекулятивные приёмы.
39. Нейтрализация замечаний собеседника. Виды замечаний и приёмы их нейтрализации. Завершение разговора и подведение итогов.
40. Социально-психологические особенности женского коллектива и стили управления им.
41. Конфликтные отношения: их предотвращение и решение.
42. Стратегии поведения руководителя в разнообразных конфликтных ситуациях.

## IV. ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ

### УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Названия разделов и тем	КОЛИЧЕСТВО ЧАСОВ				ФОРМЫ КОНТРОЛЯ
	Лекции	Семинарские занятия	Практические занятия	Количество часов на КСР	
1	2	3	4	5	6
Введение	1				
<b>Раздел 1. Управление персоналом библиотеки: теоретические аспекты</b>					
Тема 1. Управление персоналом как наука и специфическая сфера деятельности	1			2	
Тема 2. Развитие теории управления персоналом в общих концепциях научного менеджмента	2	2			
<b>Раздел 2. Управление персоналом в библиотеке: организационно-технологические аспекты</b>					
Тема 3. Управление персоналом в системе управления библиотекой: организационный аспект	1			1	Реф.
Тема 4. Кадровая политика и стратегия управления персоналом в библиотеке	1		2		
Тема 5. Формирование трудовых ресурсов библиотеки	1		4		
Тема 6. Трудовая адаптация и развитие персонала библиотеки	1	2		2	Реф.
Тема 7. Управление использованием трудового потенциала библиотеки	1	2	2		
Тема 8. Оценка персонала	1		2		

библиотеки					
Тема 9. Мотивация трудовой деятельности персонала библиотеки	1	2		1	
<b>Раздел 3. Социально-психологические аспекты управления персоналом в библиотеке</b>					
Тема 10. Социально-психологический подход к управлению персоналом в библиотеке	1			2	Реф.
Тема 11. Корпоративная культура библиотеки и управление персоналом	1		2	2	
Тема 12. Менеджер библиотеки: социально-психологические требования к личности	1	2	2		
Тема 13. Этические правила служебных отношений и их роль в создании и функционировании библиотечного коллектива	1		2		
<b>Раздел 4. Деловое общение библиотечного менеджера</b>					
Тема 14. Социально-психологические особенности делового общения в библиотеке	1			2	Реф.
Тема 15. Этапы деловой беседы и роль менеджера на каждом из них	1		2		
Тема 16. Общение в типичных ситуациях управления библиотечным коллективом	2		2		
Тема 17. Общение менеджера в конфликтных ситуациях	2	2			
<b>Всего</b>	<b>21</b>	<b>12</b>	<b>20</b>	<b>12</b>	

## Литература

### Основная

1. Авдулова, Т. П. Психологические основы менеджмента : учебно-методическое пособие / Т. П. Авдулова. - Москва : Либерей-Бибинформ, 2005. - 150 с. - (Серия "Библиотекарь и время. XXI век" ; вып. 24).
2. Авраева, Ю. Б. Библиотеки - методические центры: инициаторы профессионального развития : [научно-практическое пособие] / Ю. Б. Авраева, Э. С. Очирова. - Москва : Литера, 2009. - 94 с (Серия "Современная библиотека" ; вып. 51).
3. Агляддзейнасці бібліятэкі сістэмы Міністэрства культуры Рэспублікі Беларусь (2011-2015) [Электронны рэсурс] / Нацыянальная бібліятэка Беларусі ; [склад.: А. Ю. Маслоўская, С. У. Ліпень ; рэд.: А. М. Галіноўская і інш.]. - Мінск : Нацыянальная бібліятэка Беларусі, 2016. - 1 электронны аптычны дыск (CD-ROM).
4. Богданова, И. А. Библиотечный коллектив: методологические и методические аспекты изучения : учебно-методическое пособие / И. А. Богданова. - Москва : [Литера], 2011. - 142 с. (Серия "Современная библиотека"). - Библиогр.: с. 67-72 (91 назв.).
5. Бушлаева, М. А. ПРОФИ-центр в библиотеке: академия на рабочем месте : руководство по созданию профессиональной школы повышения квалификации, проведению мастер-классов, тренингов / М. А. Бушлаева, Т. А. Круглик. - Москва : Либерей-Бибинформ, 2013. - 111 с. : (Серия "Библиотекарь и время. XXI век" ; вып. 148).
6. Валиуллина, Н. Р. Библиотека: найм персонала: научно-практическое пособие / Н. Р. Валиуллина. - Москва: Либерей-Бибинформ, 2010. - 127 с.: (Серия "Библиотекарь и время. XXI век" ; вып. 126).
7. Галимова, Е. Я. Основы организационного проектирования библиотеки / Е. Я. Галимова. - Москва : ФАИР, 2007. - 284, [1] с. (Специальный издательский проект для библиотек).
8. Замаева, Н.Н. Вопросы повышения квалификации библиотечных кадров сквозь призму действующего законодательства / Н.Н. Замаева // Бібліятэчны вестнік : зборнікартыкулаў / Нацыянальная бібліятэка Беларусі. - Мінск, 2015. - Вып. 7. - С. 49-54.
9. Захаренко, М. П. Молодые кадры современной библиотеки: организационно-управленческий подход : научно-практическое пособие / М. П. Захаренко ; [предисл. Ю. Н. Столярова]. - Санкт-Петербург : Профессия, 2013. - 238 с. (Библиотека).
10. Зыгмантовіч, С. В. Кіраванне персаналам бібліятэкі : вучэбны дапаможнік для студэнтаў вышэйшых навучальных устаноў па спецыяльнасці 1-23 01

11. Бібліятэказнаўства і бібліяграфія (па напрамках) / С. В. Зыгмантовіч - Мінск : БДУКМ, 2013. - 148 с.
11. Квалификационный справочник: Должности служащих, занятых в культуре и искусстве [Текст] / НИИ труда Минтруда и соцзащиты Республики Беларусь. - Минск, 2003. - 148 с.
12. Комиссарова, Л.Д. Социально-психологические технологии в работе современной публичной библиотеки [Текст]: метод. пособие / Л.Д. Комиссарова. - М.: Либерейя, 2003. - 150 с.
13. Кильпякова, И. С. Кадровый менеджмент современной библиотеки: опыт ОУНБ : научно-практическое пособие / И. С. Кильпякова. - Москва : [Литера], 2012. - 127 с. (Серия "Современная библиотека").
14. Коленко, Л. В. Библиотечный коллектив: гендерный ракурс : научно-практическое пособие / Л. В. Коленко, И. О. Шумина. - Москва : Либерейя-Бибинформ, 2010. - 79 с. (Серия "Библиотекарь и время. XXI век" ; вып. 120).
15. Колесникова, М. Н. Управление персоналом библиотеки : учебно-практическое пособие / М. Н. Колесникова. - Санкт-Петербург : Профессия, 2011. - 190, [1] с. (Библиотека).
16. Масловская, А. Ю. Компетентностный подход как основа развития трудовых ресурсов публичных библиотек / А. Ю. Масловская // Бібліятэчны вестнік : зборнікартыкулаў / Нацыянальная бібліятэка Беларусі. - Мінск, 2014. - Вып. 6. - С. 49-54.
17. Пшибытко, М. Г. Библиотечный персонал: о чем не расскажет статистика / М. Г. Пшибытко // Бібліятэчны вестнік : зборнікартыкулаў / Нацыянальная бібліятэка Беларусі. - Мінск, 2015. - Вып. 7. - С. 29-35.
18. Сабина, Т. В. Организационная культура библиотеки : учебно-методическое пособие / Т. В. Сабина. - Санкт-Петербург : Профессия, 2014. - 303 с. (Библиотека).
19. Справочник библиотекаря / В. В. Брежнева [и др.] ; [науч. ред. А. Н. Ванеев]. - Изд. 4-е, перераб. и доп. - Санкт-Петербург : Профессия, 2013. - С. 372-383; 409-449. - (Серия "Библиотека").
20. Стрелкова, И. Б. Управление мотивацией в системе развития персонала библиотеки / И. Б. Стрелкова // Бібліятэкі і музеі ў сістэме інавацыйнай дзейнасці : матэрыялы навукова-практычнай канферэнцыі (Мінск, 21-22 кастр. 2009 г.). - Мінск, 2010. - С. 240-246.
21. Стрелкова, И. Б. Формирование кадровых ресурсов библиотек в новой информационной среде : научно-практическое пособие / И. Б. Стрелкова. - Минск : Новое знание, 2008. - 221, [1] с. (Профессионалам библиотечного дела).
22. Стрелкова-Зыль, И. Б. Кадровые ресурсы библиотек: теория и практика управления развитием : научно-практическое пособие / И. Б. Стрелкова-Зыль. - Москва : [Литера], 2011. - 236 с. (Серия "Современная библиотека").

23. Сулова, И. М. Информационно-библиотечный менеджмент. Психологические аспекты : учебное пособие / И. М. Сулова. - Санкт-Петербург : Профессия, 2012. - 237, [2] с. (Библиотека).
24. Сулова, И. М. Менеджмент библиотечно-информационной деятельности : учебник для вузов культуры и искусств / И. М. Сулова, В. К. Ключев. - Санкт-Петербург : Профессия, 2009. - С. 402-543. (Библиотека).
25. Юрик, И. В. Адаптация персонала библиотеки: методика, технология, опыт : учебно-методическое пособие / И. В. Юрик. - Москва : [Литера], 2011. - 142 с. (Серия "Современная библиотека").
26. Юрик, И. В. Диагностика уровня вовлеченности персонала библиотеки / И. В. Юрик // Вестник Библиотечной Ассамблеи Евразии. - 2014. - № 1. - С. 84-86. - (Библиотека. Фонды. Читатели).
27. Юрик, И. В. Профессиональная адаптация библиотечных специалистов в условиях изменяющейся профессиональной среды / И. В. Юрик // Бібліятэчны веснік : зборнікартыкулаў / Нацыянальная бібліятэка Беларусі. - Мінск, 2015. - Вып. 7. - С. 49-54.

#### Дополнительная

28. Агляд дзейнасці бібліятэк сістэмы Міністэрства культуры Рэспублікі Беларусь (2006-2010) [Электронны ресурс] / Нацыянальная бібліятэка Беларусі ; рэд.: Т. А. Ероха [і інш.]. - Электронныя тэкставыя даныя і праграма (9,7 Мб). - Мінск : Нацыянальная бібліятэка Беларусі, 2012. - 1 электронны аптычны дыск (CD-ROM).
29. Болдырев, П. А. Совершенствование управления персоналом в библиотечно-информационной системе университета / П. А. Болдырев // Научные и технические библиотеки. - 2016. - № 5. - С. 85-95. - Библиогр.: с. 94-95.
30. Головкин, С. И. Специалист: образование, компетентность, новаторство [Текст]: науч.-практ. пособие / С. И. Головкин. - М.: Либерия-Библиоформ, 2005. - 144 с.
31. Брофи, П. Современная библиотека учебного заведения = The Academic Library / Питер Брофи ; пер. с англ. А. Б. Лисица, Е. В. Малявской ; науч. ред. перевода Я. Л. Шрайберг. - Москва : Омега-Л, 2009. - 306, [1] с. : ил. ; (Электронные ресурсы в библиотеках и образовании).
32. Дригайло, В. Г. Основы организации работы библиотеки вуза : научно-практическое пособие / В. Г. Дригайло. - Москва : Либерия-Библиоформ, 2007. - 620, [4] с. : ил., (Серия "Библиотекарь и время. XXI век" ; вып. 64).
33. Жданова, Т. А. Методология подготовки и проведения аттестации персонала [Текст] / Т. А. Жданова // НТБ. - 2001. - № 2. - С. 142 - 157.

34. Жданова, Т.А. Составление и использование должностных инструкций в библиотеках [Текст] / Т.А. Жданова // Науч. и техн. б-ки СССР. – 1990. - № 11. – С. 32 – 36.
35. Збаровская, Н. В. Деловые игры для занятий библиотечных специалистов : сборник методических материалов / Н. В. Збаровская. - Москва : Либерей-Бибинформ, 2005. - 119 с. - (Библиотекарь и время. XXI век ; вып. № 27).
36. Зыгмантович, С.В. Персонал библиотеки и вопросы кадровой политики библиотеки [Текст] / С.В. Зыгмантович // Библиотечный свет. – 2006. - № 1. – С. 12 – 16.
37. Ильяева, И. А. Стратегическое управление библиотекой : учебно-методическое пособие / И. А. Ильяева, В. Н. Маркова. - Москва : Кнорус, 2008. - 181, [2] с.
38. Клюев, В. К. Менеджмент ресурсного потенциала библиотеки : учебно-методическое пособие / В. К. Клюев. - Москва : [Литера], 2011. - 110 с. (Серия "Современная библиотека").
39. Лазарев, В. С. Формулировка библиотечной миссии как средство консолидации персонала / В. С. Лазарев // Информационные ресурсы библиотек их кадровое обеспечение : материалы Международной научно-практической конференции (23-26 мая 2000 г., Минск) / Дзяржаўны камітэт па навуцы і тэхналогіях, Беларускае ўніверсітэт культуры (ФБІС), Беларуская бібліятэчная асацыяцыя. - Минск, 2000. - С. 16-20.
40. Лузанова, Н. А. Система менеджмента качества: работа с персоналом / Надежда Александровна Лузанова // Современная библиотека. - 2012. - № 6. - С. 22-27
41. Староверова, К.О. Управление конфликтами в учреждениях культуры: методика обучения [Текст]: науч.-метод. пособие / К.О. Староверова. - М.: Либерей – Бибинформ, 2005. - 169 с. - (Серия «Библиотекарь и время. XXI век: 100 вып.; № 16).
42. Сукиасян, Э. Р. Библиотечная профессия и кадровый менеджмент : избранные статьи 2004-2011 гг. / Э. Р. Сукиасян. - Санкт-Петербург : Профессия, 2011. - 430 с. (Библиотека).
43. Чуприна, Н. Т. Универсальная библиотека: инновационная деятельность в профессиональной практике : научно-практическое пособие / Н. Т. Чуприна. - Москва : Либерей-Бибинформ, 2004. - 117 с. - (Серия "Библиотекарь и время. XXI век" ; вып. 13).
44. Управление персоналом библиотеки : новые подходы : методическое пособие / Министерство образования и науки Российской Федерации ; сост. Е. М. Ястребова. - Москва : ГПНТБ России, 2004. - 53 с.
45. Юркевич, И. Моббинг как этическая проблема [Текст] / Ирина Юркевич // Библиотэкапрапануе. – 2003. - № 2. – С. 27-28.
46. Ястребова, Е. М.. Пособие по корпоративной культуре библиотеки / Е. М. Ястребова ; Государственная публичная научно-техническая

библиотека России. - Москва : [б. и.], 2008. - 156, [1] с. Библиогр.: с. 137-138 (21 назв.).

РЕПОЗИТОРИЙ БГУКИ