

DOI 10.15826/umpa.2018.02.014

УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРОЙ И РАБОТА С КОМАНДАМИ

Н. С. Гулиус, М. О. Шепель, А. В. Васильев, Е. В. Медведева

*Национальный исследовательский Томский государственный университет
Россия, 634050, г. Томск, пр. Ленина, 36; guliusn@yandex.ru*

Ключевые слова: управление, организационная культура, работа с командами, научная библиотека Национального исследовательского Томского государственного университета.

Исследовательская статья посвящена теме управления организационной культурой, работе с командами и анализу изменений, происходящих в научной библиотеке Национального исследовательского Томского государственного университета. В основе этих изменений лежит развитие организационной культуры библиотеки, формирование системы работы с персоналом, направленной на поощрение инициативы и формирование команды, готовой к переменам.

Целью статьи является изложение результатов исследования уникальной конфигурации корпоративной культуры, анализ проблемных зон и решений.

Научная библиотека Национального исследовательского университета – динамичное подразделение университета: изменения, которые произошли за последние два года, удивляют своей скоростью и культурой работы с потребителями и клиентами внутри университета и за его пределами.

Научную библиотеку вуза отличает особая конфигурация корпоративной культуры, отличающаяся от общей конфигурации культуры Национального исследовательского Томского государственного университета. Фокусировка на культуре адхократии, в отличие от фокусировки университета на клановой культуре, дает динамичный эффект, гибкость и ориентацию на результативность.

Возможно, именно за счет сочетания особых задач, стоящих перед библиотекой, особой работы с корпоративной культурой и работы с командами библиотеке как структурному подразделению удастся быть лидером инноваций.

Актуальность исследования связана с глобальной трансформацией всей системы высшего образования и, в частности, библиотек университетов, с одной стороны, и начавшимися процессами переосмысления пространства культуры, трансформации «институтов памяти» – музеев, архивов, библиотек всех типов – с другой.

В ответ на современные вызовы в библиотеке Национального исследовательского Томского государственного университета последовательно реализуется проект создания среды, благоприятной для индивидуализации обучающихся – модернизация библиотечного пространства. Кроме того, перестраиваются многие процессы, связанные с информационным обеспечением образовательного процесса и исследовательской деятельности. Вместе с тем именно целенаправленная работа с корпоративной культурой является необходимым условием для того, чтобы облегчить процесс трансформации и сделать изменения необратимыми.

В статье представлены тренды в развитии мировых библиотек, исследование по особой конфигурации корпоративной культуры библиотеки Национального исследовательского Томского государственного университета, показаны этапы работы с командами развития в библиотеке и результаты, которых удалось добиться.

В завершение статьи представлены результаты работы и рекомендации по повышению эффективности работы с командами в условиях участия в проекте 5–100.

Актуальность

Университетские библиотеки – исторически один их ключевых элементов научной инфраструктуры России. Сегодня мы наблюдаем, как

рождаются новые подходы к управлению ими, происходит формирование современной модели их функционирования в ответ на технологические вызовы. Во многих ведущих вузах библиотеки по-

зиционируют себя в качестве «агентов перемен», способствующих внедрению инноваций в образовании и науке. Растет их роль в наукометрическом сопровождении исследований, раскрытии потенциала российской науки в мировом веб-пространстве, информационном обеспечении науки.

Долгое время университетские библиотеки были крайне успешными организациями: совершенствуя свои сервисы, тщательно вникая в потребности своих пользователей, пополняя и развивая коллекции, автоматизируя процессы, внедряя электронные каталоги, они на протяжении XX в. оставались «сердцем университета». Но в XXI в. эти сложные системы оказываются в безусловном проигрыше на фоне все увеличивающихся массивов информации, доступных онлайн, и все более простых и интеллектуальных систем поиска в сети Интернет. Происходит то, что описал К. Кристенсон: организации, успешные в применении «поддерживающих технологий», начинают уступать позиции тем, кто внедряет «прорывные» (disrupt) технологии [1]. В этих условиях единственной альтернативой для библиотек – это «создавать организационные культуры, которые будут восприимчивы к прорывным изменениям, и смогут поставить их на службу пользователям библиотек» [2, р. 68]. В таком максимально широком контексте тема организационной культуры библиотек становится одной из самых востребованных в зарубежной и отечественной литературе.

Вопрос о том, насколько библиотеки сегодня готовы к изменениям, поднимается во всех работах, посвященных корпоративной культуре. Это связано с эксплицитным представлением о библиотеках как крайне консервативных организациях. Ряд авторов подчеркивает консервативность именно университетских библиотек, поскольку их миссия изначально ограничена удовлетворением информационных потребностей определенного сообщества, которое может иметь достаточно закостенелые взгляды. Любопытный факт, но во многих американских вузовских библиотеках инновационные решения принято проводить летом, когда цена ошибки и вероятность встретить критику со стороны университетского сообщества ниже [3, р. 44]. Среди негативных факторов выделяют также приверженность библиотек печатным фондам, устаревшие и не приспособленные для изменения здания, многочисленность конкурирующих профилей пользователей, консервативные представления о библиотеках и финансовых правилах со стороны государственных или частных учреждений библиотек и не в последнюю очередь само восприятие библиотекарями своих организаций,

их предвзятость. Цель работы с корпоративной культурой в этом случае – расширять горизонты восприятия посредством стратегического планирования будущих направлений развития библиотек, однако такая работа может занять долгие годы [4, р. 412].

Университетские библиотеки во всем мире используют разные методики для оценки организационной культуры. Среди них достаточно популярны методики, базирующиеся на теоретической модели, получившей название «Рамочная конструкция конкурирующих ценностей» (К. Камерон, Р. Куинн). Так, в одной из первых статей, где применяется эта методология, С. Фаерман исследовал стили организационного лидерства в контексте критериев эффективности академической библиотеки, стремящейся максимально ориентироваться на пользователей. Автором рассмотрены возможности четырех моделей организации (с акцентом на открытых системах, рациональных целях, внутренних процессах, человеческих отношениях) и восьми типов лидерства (инноваторы, посредники, управленцы, производственники, координаторы, советники, менторы, фасилитаторы); сделаны рекомендации по их сбалансированному применению [5]. Вообще тема лидерства – одна из ключевых в работах по корпоративной культуре. В недавнем исследовании «Взгляды будущих лидеров на организационную культуру» [6] изучалась взаимосвязь между удовлетворенностью будущих лидеров своей работой и их оценкой собственной эффективности. Будущие лидеры заинтересованы в корпоративной культуре с большим фокусом вовне и гибкостью (меньшее иерархии, больше адхократии), в то время как существующие организационные структуры ограничивают их эффективность. Еще один пример применения методологии Камерона-Куинна продемонстрирован в статье, посвященной изучению корпоративной культуры библиотеки университета Саскачевана (Канада) [7]. Это исследование показало, что предпочтительным для библиотекарей является развитие корпоративной культуры от «рынка» и «иерархии» к «адхократии» с сильными элементами клановой культуры.

Своего рода итогом и свидетельством важности и полноты исследований корпоративной культуры в зарубежных библиотеках может служить сборник «Культура рабочего места в академических библиотеках», изданный в 2013 г. [8]. Цель, которую ставили перед собой редакторы сборника – раскрыть основы корпоративной культуры, способные трансформировать библиотеки, и то, как они претворяются в жизнь в повседневной

работе библиотекарей. Темы сборника очень разнообразны и составляют своего рода план развития корпоративной культуры библиотеки: методы оценки организационной культуры, вопросы адаптации молодых библиотекарей, вопросы этнического, гендерного и пр. многообразия (diversity), значение физических условий работы, вопросы этики труда, межотдельской коммуникации, академической культуры, наставничества и коучинга, поколенческих разрывов, мотивации и управления конфликтами.

С конца 1990-х гг. в отечественном библиотечном деле также начала активно развиваться теория корпоративной культуры и отдельные ее компоненты. Можно упомянуть таких исследователей, как Е. А. Галимова [9], И. М. Суслова [10], Е. М. Ястребова [11], В. А. Минкина [12], которые в своих работах описали сущность, структуру и функции корпоративной культуры в библиотеке. Большое внимание уделяется самому понятию «корпоративная культура» и «организационная культура», особенностям применения этого термина в библиотечном деле. Одним из серьезных прикладных исследований по вопросам корпоративной культуры библиотеки является работа Е. М. Ястребовой. В ней автор анализирует истоки возникновения корпоративной культуры библиотеки как некоммерческой организации, основные направления и виды, типологические особенности, раскрывается сущность корпоративных библиотечных процессов, понятие имиджа библиотеки. Типология корпоративной культуры библиотек разработана в специальной статье Я. В. Жуковой и Н. А. Турапиной [13].

Проблема исследования

В ситуации непрерывных социокультурных изменений тренд профессионализации и стандартизации управления в сфере образования диктует приоритет формирования культуры, ориентированной на постоянные изменения. С момента участия в проекте повышения конкурентоспособности ведущих российских университетов среди ведущих мировых научно-образовательных центров (проект 5–100) Национальный исследовательский Томский государственный университет (НИ ТГУ) ежегодно представляет Дорожную карту, в которой направление управления изменениями включает работу с корпоративной культурой университета в целом.

В ситуации трансформации системы высшего образования выявлено двуединство культурных ориентиров: профессорская культура, традиционно служившая основанием университета и его

научной библиотеки (НБ ТГУ), дополняется культурой корпоративной и трансформируется ею. Это вносит в жизнь университета и его структурных подразделений напряжение и противоречия, что объясняется разной функциональной направленностью указанных культур. Профессорская культура – это служение образованию, науке, культуре; она представляет собой конфигурацию административной и клановой культуры одновременно. Корпоративная культура служит рынку и повышению конкурентоспособности университета и его структурных подразделений в условиях выхода в мировое образовательное пространство (проект 5–100). Она вносит в университет принципы коммерциализации, прагматизации и тенденции превращения образования в образовательную услугу.

Методика исследования

Для выявления конфигурации корпоративной культуры НБ ТГУ была проведена диагностика с использованием трех независимых методов анализа во всех 12 отделах Научной библиотеки, включая отдельную 13-ю встречу с руководителями (n=57, что составляет 37% от всего количества персонала при минимальных требованиях 10% от общего числа сотрудников библиотеки):

1. Диагностика ОСАИ 2017 (К. Камерон, Р. Куинн);
2. Метод самодиагностики «Метафора» 2017 (А. И. Пригожин);
3. Полуструктурированные интервью с сотрудниками, пришедшими на диагностику (выборка была осуществлена отделом социокультурных коммуникаций).

После диагностики в течение месяца прошли две встречи-семинара с коллективом научной библиотеки, в ходе которых были обсуждены результаты диагностики, а сотрудники в совместном обсуждении предложили необходимые с точки зрения сбалансированности корпоративной культуры мероприятия.

Управление организационной культурой и работа с командами в НБ ТГУ

Внимание к развитию организационной культуры в библиотеке НИ ТГУ всегда было важной составляющей ее деятельности [14]. Обращение к этой теме в последние годы и постановка ее на новые принципы было, с одной стороны, вынужденным и, с другой, – планомерным. Вынужденность была связана с трансформацией

университета, его участием в программе повышения международной конкурентоспособности, постановкой новых амбициозных целей в плане повышения качества образования, исследований и разработок. Библиотеке требовалось самоопределиться по отношению к этим переменам, найти свое место. Плановность заключалась в изначально системном подходе к проблеме организационной культуры, разработке плана мероприятий по ее формированию.

В 2015 г. НБ ТГУ с учетом сущностных трансформаций, переживаемых университетом, начала разработку нового стратегического плана на 2016–2020 гг. Особенностью стратегического планирования библиотеки стало максимальное вовлечение персонала, ученых, преподавателей университета и экспертов в процесс планирования. С этой целью были проведены две стратегические сессии. На сессии «Научная библиотека ТГУ 2030: желаемое, возможное, должное» (1–4 июня 2015 г.) специалисты НБ ТГУ вместе с преподавателями и исследователями обсуждали место и функции НБ ТГУ в процессах развития образования, исследований и коммуникаций в университете, роли в городском и региональном развитии, изменения внутренней среды библиотеки. Вслед за первой стратегической сессией уже в рамках деятельности Регионального методического объединения библиотек вузов Западной Сибири прошла сессия «Ответ библиотеки университета на вызовы времени: желаемое, возможное, должное» (30 июня – 2 июля 2016 г.) с участием директоров и ведущих специалистов библиотек университетов Западной Сибири. Основной задачей сессии была разработка направлений преобразований и формирование нового образа библиотеки, разработка межрегионального сетевого взаимодействия для организации совместных экспериментов по преобразованию библиотек. В 2017 г. библиотека провела третью стратегическую сессию «Собери новую библиотеку» (26–28 июня), целью которой стал совместный поиск и разработка модели развития университетских библиотек.

Материал стратегической сессии 2015 г. (портфель проектов, результаты дискуссий, контуры миссии, целей, задач и основных направлений развития) стал основой для работы нескольких рабочих групп, которые на протяжении пяти месяцев готовили текст Стратегии развития НБ ТГУ 2016–2020 гг. и Плана реализации стратегии (дорожной карты). До защиты текст стратегии и дорожной карты по ее реализации обсуждались на общем собрании коллектива библиотеки, Библиотечном совете, Учебно-методической комиссии ТГУ,

объединенном научно-техническом Совете ТГУ, комиссии по информатизации ТГУ и ректорате. Широкое обсуждение позволило не только скорректировать план, но и найти поддержку и партнеров для решения общих задач.

В Стратегии развития НБ ТГУ на 2016–2020 гг. [15] выделено пять стратегических направлений: «поддержка образовательной и исследовательской деятельности университета», «организация работы с книжным наследием», «развитие библиотечных и информационных технологий», «развитие пространства библиотеки». Обеспечить реализацию мероприятий в рамках этих направлений должно решение ключевой задачи пятого направления «Управление» – построение эффективной системы управления изменениями.

Нацеленность НБ ТГУ на приоритетные направления развития в части поддержки обучения и исследований на всех стадиях, а также работы с книжным культурным наследием потребовала вслед за этим соответствующих организационных решений. Согласно выделенным направлениям в 2016 г. в два этапа было проведено изменение внутренней структуры и управления. Создана организационно-штатная структура, коррелирующая с приоритетными направлениями развития библиотеки. Отделы были сформированы по направлениям, в каждом направлении сгруппированы 4 отдела. Были назначены руководители направлений – заместители директора.

Изменения потребовали новых подходов к работе со специалистами, поскольку именно персонал рассматривается как ключевой фактор, определяющий реализацию стратегии. В библиотеке реализуются программы повышения квалификации по приоритетным и актуальным направлениям. Постоянно организуются занятия по методикам поиска в отечественных и зарубежных базах данных; продвижению ресурсов и услуг библиотеки, разговорному английскому, истории формирования фонда библиотеки и т. д. При этом большинство специалистов библиотеки проходит обучение на различных уровнях 2–3 раза за год. Библиотекари в последние годы познакомились с организацией пространства в университетских библиотеках Гонконга (Гонконг), с современными библиотечными технологиями (Москва, Российская государственная библиотека); они активно принимают участие в международных конференциях, проводимых Российской библиотечной ассоциацией, Государственной публичной научно-технической библиотекой России (ГПНТБ), Национальным Электронно-Информационным Консорциумом (НЭИКОН) и др.

В рамках воспитания лидеров, способных взять на себя руководство новыми направлениями работы, в библиотеке проводится целенаправленная работа с кадровым резервом. Осуществляется сопровождение карьерного роста, проводятся мероприятия по развитию ключевых компетенций членов кадрового резерва: тренинги, семинары, индивидуальные консультации, регулярные встречи с руководством библиотеки. Темы таких тренингов разнообразны, и включают, в частности, развитие надпрофессиональных компетенций: тайм-менеджмент, управленческие качества, основы управления проектами, маркетинг, английский язык. Дополнительно к традиционным формам работы с 2018 г. библиотека в сотрудничестве с Психологической службой ТГУ запускает коучинг для сотрудников по достижению профессиональных целей.

Библиотека и университет активно поощряет участие сотрудников в разработке собственных проектов. Предложить их может любой желающий сотрудник в рамках действующего проектного офиса библиотеки, который ведет работу по сбору инициативных идей, помогает оформить их в проекты и реализовать. За 2015–2018 гг. только в банк Инициативных проектов ТГУ сотрудниками библиотеки было подано 9 проектов, многие из которых получили финансирование. Среди них – создание сайта Регионального центра по работе с книжными памятниками, разработка сувенирной продукции НБ, создание двуязычной навигации и др.¹

Важной частью развития управления является выстраивание системы принятия решений на основе сбора данных: изучение информационного поведения, потребностей пользователей, оценка качества услуг библиотеки и т. п. Например, изменениям пространства библиотеки предшествовала большая подготовительная работа, изучение поведения пользователей в стенах библиотеки посредством анкетирования и проведения фокус-групп [16]; разработка мероприятий по развитию корпоративной культуры – анализ кадрового состава работников [17], исследование организационной культуры, результаты которого представлены в настоящей статье.

Результаты диагностики организационной культуры НБ ТГУ и серия семинаров для команд развития

Понятие организационной культуры является ключевым в управлении организацией в ситуа-

ции трансформации. В контексте университетов, где царствует «сложносочиненный тип корпоративной культуры» [18, с. 8], множество определений корпоративной культуры может быть сведено к двум типам определений (Н. Л. Яблонскене). В первом случае корпоративная культура представляет собой нечто такое, что организация имеет, то есть, корпоративная культура является атрибутом – совокупностью норм, символов, ритуалов, мифов, традиций, которые соответствуют ценностям и определяют восприятия культуры для самой себя и для других организаций. Во втором случае корпоративная культура является тем, чем организация является, то, как она реализует свою миссию внутри и вне самой себя, ее способ существования, ее способ бытия. С практической точки зрения выбор определения задает способы управления изменениями и формированием культуры, ориентированной на изменения, именно такие задачи и стоят перед НБ ТГУ сегодня, в эпоху трансформации корпоративной культуры высшей школы в целом.

Таким образом, под корпоративной культурой будем понимать целостный комплекс общих для большинства сотрудников организации мировоззренческих аксиом, ценностей и знаков, взаимосвязанных и иерархически структурированных.

В ходе диагностики ОСАИ (рис. 1), по методике самодиагностики «Метафора» А. И. Пригожина и полуструктурированных интервью сотрудников 12 отделов НБ ТГУ были выявлены следующие особенности:

1. Дефицит информации у сотрудников относительно поля изменений как со стороны новых руководителей отделов, так и со стороны руководства НБ ТГУ и НИ ТГУ в целом.

2. Дефицит информации относительно карьерных возможностей, обучения, развития в НБ ТГУ в новых условиях, желание развиваться, обучаться, изменяться вместе с НБ ТГУ. Поддержка стремления развиваться от руководителей.

3. Сильная сторона сотрудников библиотеки (адхократическая культура) с ее возможностями и умением гибко реагировать на изменения, зарабатывать, удерживать экономические интересы и собственные интересы в ситуации стрессового напряжения, спущенных сверху новых «рыночных» показателей, сознательно уменьшается в пользу клановой культуры с ее дефицитом «человеческого» внимания, заботы о положительном морально-психологическом климате в организации, желании, чтобы «заметили», «похвалили», «одобрили». Дефицит поддержки, дефицит культуры благодарности – хотя бы на уровне слов.

¹ Банк инициатив ТГУ. URL: <http://innovector.tsu.ru/initiatives/>



Рис. 1. Сравнение профиля Администрации научной библиотеки и общего профиля (OCAI)

4. Дефицит обсуждения изменений и корректировок планов, отчетности – согласования основных документов по системе менеджмента качества.

5. Вторая общая для административно-управленческого персонала и для специалистов НБ ТГУ

корпоративная культура – бюрократия – обеспечивает единство всего библиотечного сообщества: стремление к четкости, отчетности и пр.

Администрация НБ ТГУ демонстрирует приверженность рыночному типу культуры с культурой показателей, внешней ориентации и культу-

Диагностика корпоративной культуры OCAI Администрация / АУП

Теперь:

A = 19

B = 27

C = 29

D = 25

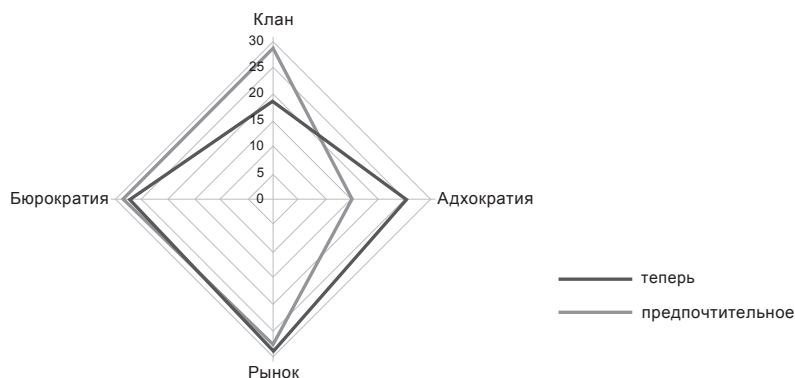
Предпочтительно:

A = 29

B = 28

C = 28

D = 15



Диагностика корпоративной культуры «Метафора» Администрация / АУП

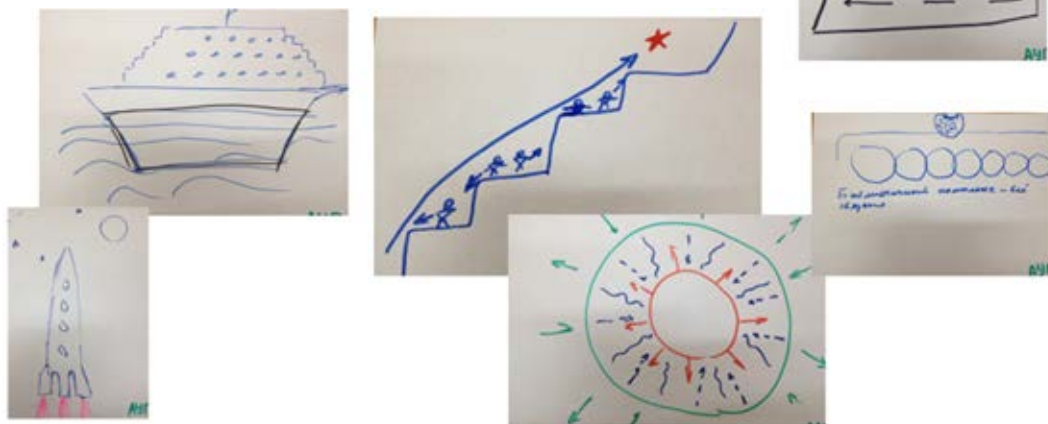


Рис. 2. Особенности, выявленные в ходе диагностики административно-управленческого персонала

ру бюрократии, наличии отчетных документов. Предпочтительный профиль культуры связан с культурой клана наравне с рынком и бюрократией, адхократия не видится как ценность, ее сознательно купируют в пользу бюрократии.

Рисунки свидетельствуют о движении в разных стихиях и зонах организации – в воздухе, на море, внутри организации, при этом пока не видны партнеры и конкуренты, внутренние клиенты видны только в рисунке директора НБ ТГУ. То есть, в рисунках видна необходимость движения, есть довольно агрессивные и позитивные образы движения, есть видение трудностей передвижения сотрудников библиотеки по лестнице к красной звезде – осознание трудностей и проблем фиксируется. Люди изображены только в рисунке директора НБ – есть понимание, что необходимо помогать, продвигаться всем – это ключевой момент в причине быстрых (относительно других подразделений НИ ТГУ) изменений в культуре Библиотеки. Только люди пока разрозненны, не действуют в связке, есть сложность движения к цели.

Конфигурация свидетельствует о том, что необходимо, с точки зрения руководства, сохранить клан:

- больше полномочий сотрудникам;
- больше участия и вовлечения в дела НБ;
- больше общения на параллельных уровнях;
- проникнутый заботой моральный климат;
- более осязаемое признание заслуг сотрудников;
- озвучивание предварительных решений;
- демонстрация целеустремленности, напряженности в достижении цели;
- активное внедрение понимания задач развития;
- трансляция стремления к целям, напоминание о миссии и принятом в стратегии 2020 решении;
- достижение целей, поздравление участников, «достигаторов»;
- внимание к потребителям, клиентам;
- осознание и принятие на себя роли хозяев и хозяйки библиотеки, от деятельности которых зависит общая репутация;
- наличие предельных сроков;
- повышение конкурентоспособности.

Необходимость поддержки:

- централизованных решений;
- уменьшения бумажной работы;
- измеримости показателей работы;
- следования принятым правилам;
- ориентации на изменения.

Аналитическое обобщение по результатам диагностики по НБ ТГУ

На основании диагностики обнаружены следующие разрывы в корпоративной культуре библиотеки:

1. Конфликт «старых» и «новых» норм, нарушение субординации, стремление игнорировать культуру изменений в силу стрессовости, напряженности в ситуации трансформации управления в НБ ТГУ.

2. Поколенческий разрыв, наличие трудности мотивации к работе, отсутствие системы грейдинга персонала, отсутствие влияния на заработную плату по KPI, трудности в согласовании планов-сроков-отчетности.

3. Наличие трудности в коммуникациях в ситуации смены руководства – перестройка каналов внутренней коммуникации, относительно мало положительных образцов поведения в новых условиях.

4. Основные группы представителей НБ ТГУ – сотрудники и административно-управленческий персонал – имеют разные ценности: рынок и клан. Все категории персонала сходятся во второй доминирующей культуре – бюрократия / иерархия. Фиксируется отсутствие площадок обсуждения задач развития.

5. Рыночная VS клановая. Есть высокий потенциал адхократии, но сотрудники готовы поступиться своими компетенциями ради сохранения комфортного психологического климата и стабильности работы в библиотеке.

Выявлен потенциал корпоративной культуры НБ ТГУ:

- внутренняя поддержка;
- любовь к работе, подлинная вовлеченность у 32–34% сотрудников;
- умение быстро договариваться, дружба сотрудников между собой;
- харизматичный лидер, который видит своих сотрудников, понимает трудности и задачи развития;
- видение стратегии НБ ТГУ не только у административного персонала, но у трети отделов НБ ТГУ;
- уникальные ресурсы.

В ходе семинара 10 мая 2017 г. по формированию актуальной для НБ ТГУ повестки изменений, сотрудники работали в 4 группах по разным типам корпоративных культур. В первом такте применялись кейсы компаний, в которых та или иная культура являлась ведущей,

сотрудники выявляли ценности 4 типов культур в целом и то, что характерно для культуры НБ ТГУ и подходит в качестве решений, может быть реализовано в библиотеке. Группы разрабатывали решения, находясь в позиции «что бы я делал на месте руководителя». В этом смысле полученный материал является подспорьем для руководителей, так как позиция ответственности, взятая в рамках семинара – это поддержание сильной для библиотеки адхократической культуры – проектирования, управления изменениями, возможности брать на себя ответственность.

Результаты работы и решений групп в ранжированном по степени значимости списке:

1. Коммуникации в TELEGRAM;
2. Физкультминутка;
3. СМК (по KPI);
4. Культура благодарности;
5. Дополнительный час для сотрудников раз в неделю – занимаемся тем, чем хотим заниматься в НБ);
6. Маркетинговые исследования;
7. Новые сотрудники проходят стажировку в каждом отделе НБ;
8. Обучение под новые задачи в рамках проектов;
9. Кодекс «Клиенториентированной НБ»;
10. Консультации в проектом офисе НБ;
11. Тренинг по работе со сложными ситуациями, конфликтами;
12. Экскурсии в другие отделы;
13. Банк инициатив.

Таким образом, первые три итерации работы с корпоративной культурой (диагностика по отделам, семинар 2 мая 2017 г. и семинар 10 мая 2017 г.) завершились подтверждением необходимости начатых на стратегических сессиях размышлений о том, какой быть библиотеке 2020, какие мероприятия обеспечат внутреннюю ориентацию на культуру изменений и какие организационно-управленческие условия обеспечат результаты.

В ходе семинаров были зафиксированы сложности переходного периода для сотрудников отделов – отсутствие целостной картинки изменений, отсутствие понимания целостной картины причин и следствий принятых управленческих решений, дефицит официальной информации о перспективах условий работы в «новой» библиотеке, дефицит информации о роли каждого отдела библиотеки (миссии отдела в общей картинке миссии библиотеки), дефицит «человечности» – подтверждения нужности, необходимости работы отделов и сотрудников; сложность выстраивания официальных каналов коммуникации, затрудненность

каналов коммуникации, привыкание к стилю управления новых руководителей отделов, временная «несрабатанность» руководителей отделов и руководителей библиотеки как команды, отсутствие в новой ситуации субординации, сохранение «старых» ролей. Наличие трудностей в мотивации к работе, поколенческого разрыва сотрудников, отсутствие системы грейдинга персонала и стимулов, вариантов развития карьеры и информации о возможностях развития, обучения, продвижения. Преобладание общих трудностей переходного периода заслоняет, «создаёт шум» для непосредственно первичной работы сотрудников.

Предлагаются пути решения проблем:

1. Встречи с сотрудниками, официальный час приема сотрудников каждого руководителя, возможность прямого общения с директором, забота и признание заслуг сотрудников, вознаграждения, нематериальные способы мотивации. Возможность внедрить обратную связь сотрудник – руководитель, возможен пилотный проект по отработке модели обратной связи.

2. Внедрение несложной, поддерживаемой мобильными устройствами и ПК, удобной для всех поколений НБ ТГУ сети внутренней коммуникации наподобие TELEGRAM, для оперативного обмена актуальной информацией.

3. Сопровождение рабочих групп предложенных на семинаре проектов для демонстрации реального включения руководства и идеи поддержки и инициатив сотрудников.

4. Поддержка внутренних конкурсов, грантов, создание условий для открытого обсуждения возможностей университета для НБ ТГУ (обучение, внутренний конкурс грантов, информация). Доверие инициативе сотрудников, поддержка внутренних команд развития. Создание рабочих групп по болевым вопросам, поддержка и сопровождение групп.

5. Пересборка процесса оценки достижений и вознаграждения сотрудников. Система грейдинга. Выработка правил построения карьеры, обсуждение потенциальных возможностей роста. Для управления: как можно учесть качественные показатели работы сотрудников.

Заключение

НБ ТГУ – типичный пример организации, находящейся в ситуации вынужденной трансформации. Формирование новой организационной культуры в НБ ТГУ, соответствующей темпам изменений в университете, находится на начальной стадии формирования. Диагностика показывает

готовность большей части коллектива меняться и формировать новое видение будущего, участвовать в его достижении (акцент на адхократическом типе). Наряду с этим она демонстрирует возникновение некой защитной реакции на происходящее, о чем свидетельствует выявленная предпочтительность кланового и бюрократического типа культуры.

В заключение стоит добавить, что организационная культура библиотек – это всегда часть организационной культуры университета. Для большинства библиотекарей сущность вузовской библиотеки связана с удовлетворением информационных потребностей академического сообщества, и эта связь гораздо сильнее, чем любые программы развития библиотек, которые могут оставаться внешним фактором. Поэтому успех модернизации университетских библиотек не может реализоваться вне контекста изменений внутри вуза, с одной стороны, и вне контекста коллективных размышлений о будущем библиотек, с другой.

Список литературы

1. Кристенсен К. Дилемма инноватора: как из-за новых технологий погибают сильные компании. Москва: Альпина Паблишер, 2013. 316 с.
2. Lewis D. W. «The Innovator's Dilemma»: Disruptive Change and Academic Libraries // *Library Administration & Management*. 2004. № 18(2). С. 68–74.
3. Kaarst-Brown M. L., Nicholson S., Gisela M. Von Dran G. M., Stanton J. M. Organizational Cultures of Libraries as a Strategic Resource // *LIBRARY TRENDS*. 2004. Т. 53. № 1. С. 33–53.
4. Michalak S. C. This changes everything: Transforming the academic library // *Journal of Library Administration*. 2012. № 5 (52). С. 411–423.
5. Faerman S. R. Organizational change and leadership styles // *Journal of Library Administration*. 1993. № 19 (3-4). С. 55–79.
6. Maloney K., Antelman K., Arlitsch K., Butler J. Future leaders' views on organizational culture // *College & Research Libraries*. 2010. Т. 71. № 4. С. 322–347.
7. Shepstone C., Currie L. Transforming the academic library: Creating an organizational culture that fosters staff success // *The Journal of Academic Librarianship*. 2008. № 4. С. 358–368.
8. Workplace culture in academic libraries: The early 21st century / Ed. by Blessinger K., Hrycaj P. Oxford, UK: Chandos Publishing, 2013. 359 p.
9. Галимова Е. Я. Организационная культура библиотеки. М.: ИПО Профиздат: Изд-во МГУК, 2002. 56 с.
10. Суслова И. М., Ключев В. К. Менеджмент библиотечно-информационной деятельности. СПб: Профессия, 2009. 600 с.
11. Ястребова Е. М. Корпоративная культура библиотеки: теория, история, современные тенденции. М.: ЛИТЕРА, 2009. 255 с.
12. Минкина В. А. Роль организационной культуры в формировании библиотечного коллектива // *Справочник библиотекаря*. СПб., 2005. С. 305–315.
13. Жукова Я. В., Туранина Н. А. Корпоративная культура библиотеки: типы и особенности современного библиотечного сообщества // *Наука. Искусство. Культура*. 2013. Вып. 2. С. 92–99.
14. Волкова Л. И., Ерохина Г. С. Некоторые особенности организационной культуры Научной библиотеки ТГУ // Библиотечное партнерство для информационного развития: Материалы VI Международной научно-практической конференции. Томск, 21–23 сентября 2004 г. Томск: Изд-во Том. ун-та, 2005. С. 38–47.
15. Стратегия развития Научной библиотеки ТГУ 2016–2020 гг. [Электронный ресурс]. URL: http://lib.tsu.ru/sites/default/files/_2016–2020_.pdf (дата обращения: 14.02.2018).
16. Сербина Г. Н., Васильев А. В. Библиотека, ориентированная на пользователя: опыт обновления пространства научной библиотеки Томского государственного университета // *Библиосфера*. 2017. № 4. С. 119–123.
17. Медведева Е. В., Петлина А. Ю. Портрет сотрудника Научной библиотеки Томского государственного университета // *Вестник Томского государственного университета. Культурология и искусствоведение*. 2016. № 1. С. 171–180.
18. Яблонскене Н. Л. Корпоративная культура современного университета // *Университетское управление: практика и анализ*. 2006. № 2. С. 7–25.

DOI 10.15826/umpa.2018.02.014

ORGANIZATIONAL CULTURE MANAGEMENT AND WORKING WITH TEAM

N. S. Gulius, M. O. Shepel, A. V. Vasilyev, E. V. Medvedeva

National Research Tomsk State University

36 Lenin ave., Tomsk, 634050, Russian Federation; guliusn@yandex.ru

Key words: management, organizational culture, teamwork, Research library of the National Research Tomsk State University.

Research work is devoted to the topic of organizational culture management, working with teams and analyzing changes occurring at Research library of National Research Tomsk State University. These changes are based on devel-

opment of library organizational culture, formation of personnel management system aimed at supporting initiative and forming team ready to change. Organizational culture is in the center of this research, which represents its diagnostics, problem areas and solutions.

The aim of the article is to present the results of the research into unique corporate culture configuration, analysis of problem areas and solutions.

Research library of NRTSU is a dynamic structural unit: the changes that took place during the last two years impress with their speed and culture of work with customers and clients inside and outside the university.

Research library of NRTSU has a peculiar configuration of corporate culture different from that of the university in general. Whereas university is focused on clan structure, it is focused on adhocracy culture which provides dynamics, flexibility and orientation on results

It is possible that the combination of peculiar tasks which NRTSU Research library faces, work with corporate culture and teams makes this structural unit a leader in innovation.

The novelty of the approach is supported by the use of a set of methods: from comparative historic method, problem area diagnostics method with the help of reconstructing the experience of university students tutor support, sociological focus – group with representatives of three university community groups (students, lecturers and professors and administrative staff) and 7S model which allows for determining necessary organizational and managerial conditions for implementing tutor model of a modern university.

The relevance of the research is related to global transformation of all the higher education system and in particular, university library on the one hand and emerging processes of re – thinking of the cultural space, transformation of «memory institutions»: museums, archives, libraries of all types on the other.

To answer modern challenges NRTSU implements the project of creating the environment favorable for individualization of students: modernization of library space, reconstruction of many processes related to information support of educational process and research activities. At the same time targeted work with corporate culture is a necessary factor for facilitating transformation process and making changes irreversible.

The article presents the trends in the development of international libraries, research into special configuration of NRTSU Research library corporate culture, describes stages of work with development teams at the library and results achieved.

In the conclusion the results of work are presented alongside with recommendation on upgrading efficacy of work with teams in the context of 5–100 Project participation.

References

1. Christensen C. Dilemma innovatora: kak iz-za novyh tehnologij pogibajut sil'nye kompanii [The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail], Moscow, Alpina publisher, 2013, 316 p.
2. Lewis D. W. «The Innovator's Dilemma»: Disruptive Change and Academic Libraries, *Library Administration & Management*, 2004, № 18(2), pp. 68–74.
3. Kaarst-Brown M. L., Nicholson S., Gisela M. Von Dran G. M., Stanton J. M. Organizational Cultures of Libraries as a Strategic Resource, *LIBRARY TRENDS*, 2004, Vol. 53, № 1, pp. 33–53.
4. Michalak S. C. This changes everything: Transforming the academic library, *Journal of Library Administration*, 2012, № 5(52), pp. 411–423.
5. Faerman S. R. Organizational change and leadership styles, *Journal of Library Administration*, 1993, № 19(3–4), pp. 55–79.
6. Maloney K., Antelman K., Arlitsch K., Butler J. Future leaders' views on organizational culture, *College & Research Libraries*, 2010, Vol. 71, № 4, pp. 322–347.
7. Shephstone C., Currie L. Transforming the academic library: Creating an organizational culture that fosters staff success, *The Journal of Academic Librarianship*, 2008, № 4, pp. 358–368.
8. Workplace culture in academic libraries: The early 21st century. Ed. by Blessinger K., Hrycaj P., Oxford, UK: Chandos Publishing, 2013, 359 p.
9. Galimova E. J. Organizacionnaja kul'tura biblioteki [Organizational culture of Library], Moscow, 2002, 56 p.
10. Suslova I. M., Kljuev V. K. Menedzhment bibliotечно-информационной деятельности. [Management in Library and Information Science], Saint Petersburg, 2010, 600 p.
11. Jastrebova E. M. Korporativnaja kul'tura biblioteki: teorija, istorija, sovremennye tendencii [The corporate culture of the library: theory, history, modern trends], Moscow, 2009, 255 p.
12. Minkina V. A. Rol' organizacionnoj kul'tury v formirovanii bibliotечноgo kollektiva [The role of organizational culture in the development of the library collective], *Spravochnik bibliotekarja [Librarian's Guide]*, Saint Petersburg, 2005, pp. 305–315.
13. Zhukova J. V., Turanina N. A. Korporativnaja kul'tura biblioteki: tipy i osobennosti sovremennogo bibliotечноgo soobshhestva [The corporate culture of the library: the types and characteristics of the modern library community], *Nauka. Iskusstvo. Kul'tura [Science. Art. Culture]*, 2013, iss. 2, pp. 92–99.
14. Volkova L. I., Erokhina G. S. Nekotorye osobennosti organizacionnoj kul'tury Nauchnoj biblioteki TGU [Some features of organizational culture of Research Library of TSU], *Bibliotечноe partnerstvo dlja informacionnogo razvitija: Materialy VI-j N 59 Mezhdunarodnoj nauchno-praktičeskoj konferencii. Tomsk, 21–23 sentjabrja 2004 g. [Library partnership for information development: Proceedings of*

the VI-th International Scientific and Practical Conference. Tomsk, September 21–23, 2004], Tomsk, 2005, pp. 38–47.

15. Strategija razvitija Nauchnoj biblioteki TGU 2016–2020 gg. [Strategic Plan of Research Library of TSY 2016–2020], available at: http://lib.tsu.ru/sites/default/files/_2016–2020_.pdf (accessed: 14.02.2018).

16. Serbina G. N., Vasiliev A. V. User-centric library: the experience of renewing the space of the Tomsk State University scientific library [User-oriented library: the experience of updating the space of Tomsk State University Research Library], *Bibliosfera* [Bibliosphere], 2017, № 4, pp. 119–123.

17. Medvedeva E. V., Petlina A. Y. Portret sotrudnika Nauchnoj biblioteki Tomskogo gosudarstvennogo universiteta [The employee's portrait of scientific library of tomsk state university], *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta. Kul'turologija i iskusstvovedenie* [Tomsk State University Journal of Cultural Studies and Art History], 2016, № 1, pp. 171–180.

18. Jablonskene N. L. Korporativnaja kul'tura sovremennogo universiteta [Corporate culture of modern university], *Universitetskoe upravlenie* [Journal University Management], 2006, № 2 (42), pp. 7–25.

Информация об авторах / Information about the authors:

Гулиус Наталья Сергеевна – кандидат филологических наук, доцент Института экономики и менеджмента НИ ТГУ, координатор лаборатории индивидуализации и тьюторства НОЦ «Инновации в образовании» НИ ТГУ; 8-952-880-7705; guliusn@yandex.ru.

Шепель Михаил Олегович – кандидат исторических наук, директор НБ ТГУ; 8 (3822) 53-42-82; shepel@lib.tsu.ru.

Васильев Артём Викторович – кандидат исторических наук, заведующий отделом рукописей и книжных памятников НБ ТГУ, ученый секретарь НБ ТГУ; 8-963-197-7298; art@lib.tsu.ru.

Медведева Екатерина Владимировна – заведующая отделом библиотечного взаимодействия и технологии НБ ТГУ; 8 (3822) 52-97-16; medvedeva@lib.tsu.ru.

Natalia S. Gulius – Candidate of Sciences (Philological), Associate Professor, Institute of Economics and Management, National Research Tomsk State University, Individualization and Tutoring Laboratory Coordinator in the «Innovations in Education Institute»; +7-952-880-7705; guliusn@yandex.ru.

Mikhail O. Shepel – Candidate of Sciences (History), Director, Research Library of National Research Tomsk State University; +7 (3822) 53-42-82; shepel@lib.tsu.ru.

Artyom V. Vasilyev – Candidate of Sciences (History), Academic Secretary, Head of Department of Rare books and manuscripts, Research Library of National Research Tomsk State University; +7-963-197-7298; art@lib.tsu.ru.

Ekaterina V. Medvedeva – Head of Department of Library Cooperation & Technology, Research Library of National Research Tomsk State University; +7 (3822) 52-97-16; medvedeva@lib.tsu.ru.

