

## СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НАУКОВИХ БІБЛІОТЕК

Ю. В. Конюшенко

*магістр психології,*

*здобувач кафедри психології і педагогіки*

*Національного технічного університету України*

*«Київський політехнічний інститут»*

Статтю присвячено огляду наукової літератури з питань організаційної культури наукових бібліотек. Виокремлено та розглянуто завдання, чинники та соціально-психологічні особливості формування організаційної культури бібліотек. Акцентується увага на одному з головних чинників успішного розвитку сучасної бібліотеки, а саме – підвищення рівня сучасної управлінської культури. Значна увага у статті приділяється інноваційному менеджменту, що стимулює створення оптимальних організаційних й економічних умов для впровадження та забезпечення цілеспрямованого управління процесом нововведень.

*Ключові слова:* організаційна культура, формування організаційної культури, наукові бібліотеки.

У наш час, наука, технології, інформація та культура відіграють головну роль у розвитку суспільства. Ключовими інститутами стають університети, інформаційні, наукові, культурні та медичні організації як центри зосередження теоретичних та практичних знань.

На сьогодні, бібліотеки конкурують на ринку вільного часу з іншими можливостями отримання інформації та проведенням дозвілля. Безумовно, ця конкуренція буде тільки посилюватися. У цих умовах, бібліотеки вже зараз змушені змінюватися та перетворюватися у більш сучасні та модернізовані організації. У вік Інтернету, падіння інтересу до читання, доступності будь-якої інформації - на перший план виходить, перш за все, роль бібліотек як центрів комунікації між автором та читачем, між читачем та книгою, між читачем та читачем, між викладачем та студентом тощо. Саме відвідування бібліотек перестало для багатьох людей бути нагальною потребою.

Перед бібліотеками як і перед усіма іншими соціальними установами, постало завдання відповідати новим потребам суспільства, рішення якого ускладнено цілим рядом обставин. Серед них, по-перше, необхідно відмітити посилення конкуренції на активно розвиваючому ринку інформаційних послуг, у наслідок чого, бібліотеки перестають бути основним джерелом отримання людьми необхідної їм інформації. По-друге, обмеженість фінансування, що змушує більш раціонально його використовувати та шукати додаткові джерела фінансування. По-третє, необхідність розширення сфери впливу, збільшення комфортності обслуговування, надання якісних інформаційних послуг, що вимагає від бібліотекарів активного використання інформацій-

них технологій та електронних інформаційних ресурсів.

Таким чином, виникає питання: чи зможе бібліотека стати гідним конкурентом Інтернету та ЗМІ у даній сфері послуг? Ускладнення управлінських завдань, пов'язаних з новим етапом розвитку технологій та інформації, вимагає від бібліотек жорсткої самоорганізації. Саме тому виникла потреба у формуванні організаційної культури та її структури для повернення науково-технічним бібліотекам статусу одного із головних ресурсів набуття знань.

Важливим чинником успішного розвитку сучасної бібліотеки є підвищення рівня сучасного управлінського мислення, зокрема сприйняття організаційної філософії, підґрунтя якої – свідоме розуміння працівником бібліотеки своїх цілей і свого призначення у процесі функціонування організації, готовність взяти на себе відповідальність за результати діяльності. Значна увага приділяється інноваційному менеджменту, що стимулює створення оптимальних організаційних й економічних умов для впровадження та забезпечення цілеспрямованого управління процесом нововведень [2].

Бібліотека як відкрита складна організація має загальні для всіх організацій характеристики, зокрема, це – наявність ресурсів, залежність від зовнішнього середовища, горизонтальний і вертикальний розподіл праці, організаційну і технологічну структуру, необхідність управління. Цей підхід зумовлює сприйняття управління бібліотекою як процес планування, організації, мотивації і контролю, необхідний для формування організаційної культури [4].

Термін «організаційна культура» сприймається багатьма як система спільних точок зору, і ця характерна риса відрізняє одну ор-

ганізацію від іншої. Існує багато підходів до вирішення різноманітних атрибутів, які характеризують та ідентифікують ту чи іншу культуру як на макро-, так і на мікрорівні. Так багато дослідників [10-12] пропонує розглядати організаційну культуру на основі десяти характеристик, які найбільш цінуються в організації: особиста ініціатива – ступінь відповідальності, свободи та незалежності, яким володіє людина в організації; ступінь ризику – готовність працівника піти на ризик; направленість дій – організація встановлює чіткі цілі та очікувані результати виконання; узгодженість дій – положення, при якому підрозділи та люди всередині організації координують взаємодію; управлінська підтримка – забезпечення вільної взаємодії, допомоги та підтримки підлеглим з боку управлінських служб; контроль – перелік правил та інструкцій, які застосовуються для контролю та спостереження за поведінкою працівників; ідентичність – ступінь ототожнення кожного працівника з організацією; система винагород – ступінь обліку виконання роботи, організація системи заохочень; конфліктність – готовність співробітників відкрито висловлювати свою точку зору та піти на конфлікт; моделі взаємодії – ступінь взаємодії всередині організації, при якій взаємодія виражена у формальній ієрархії та підлеглості.

Організаційна культура проявляється у стилі керівництва, рівні ведення документообігу бібліотеки, у прийнятих нормах поведінки, цінностях та переконаннях, які поділяє колектив бібліотеки. Вона об'єднує цінності та норми, які властиві організації, стиль та процедури управління, концепції технологічного та соціального розвитку організаційної культури задає межі у яких можливо впевнене прийняття рішень на кожному з ієрархічних рівнів, можливості використання ресурсів організації у цілому, відповідальність, дає напрямок розвитку, регламентує управлінську діяльність, сприяє ідентифікації членів з організацією [7].

Значення організаційної культури як одного з чинників, який характеризує організаційну зрілість бібліотеки, показника досягнутого рівня та одночасно основи подальшого розвитку бібліотеки, може бути усвідомлено через вирішені нею задачі. Спільного бачення їх поки не досягнуто, проте деякі автори вважають, що завданням формування культури є підтримка зацікавленості бібліотекарів у виконанні своїх функцій, підкреслення значення кожного, його ролі та відповідальності у рішенні поставлених перед бібліотекою задач [6; 8]. Як вважає Андреева Н. Е. [1], завдання формування організаційної культури багатопланові та включають наступні аспекти:

1. Створення такого середовища, у якому персонал знає, що необхідно робити, володіє

для цього відповідною підготовкою та хоче робити те, що необхідно для розвитку організації. Умовами реалізації цієї задачі являються усвідомлення співробітниками цілей діяльності організації як гуманних та високоморальних, гідна оцінка внеску кожного співробітника у спільну справу, спроможність та право на представництво від обличчя установи у зовнішньому світі.

2. Збільшення ригідності, адаптованості установи як безперервної умови її існування у швидкоплинних соціальних, економічних та культурних умовах. Ця задача досягається внаслідок розгляду персоналом цілей організації як особистісно значущих, які впливають на власне майбутнє та чутливість до нововведень.

3. Консолідація колективу та формування «команди» на основі спільних цілей та цінностей. Робота у середовищі односторонніх надає співробітникам упевненості, більш відповідальне та творче відношення до своїх обов'язків, намагання не підвести «команду».

4. Переборення неминучих конфліктів, які виникають при зміні структури бібліотеки та посадових обов'язків співробітників. Це відбувається через залучення людей до діяльності організації, розділення етичних норм, почуття співприналежності та соціальної відповідальності, які частіше виявляються більш дієвими, ніж правовий механізм регулювання трудових відносин

5. Регулювання відносин як між співробітниками, так і між співробітниками та керівництвом. Розглядаючи підлеглих не в якості індивідів, якими можна керувати за своїм баченням, а як партнерів із досягнення цілей спільної діяльності, керівники починають оцінювати людей та залучати їх до обговорення проблем не з урахуванням позиції, яку вони займають на ієрархічній сходинці, а виходячи із компетентності у даній області. У результаті розвивається делегування повноваження та колективне управління.

Організаційна культура формується на основі існуючих у бібліотеці традицій, звичаїв, авторитету та популярності у читачів та населення, стилю керівництва її директора.

Організаційна культура може формуватися різноманітними шляхами – у результаті: довготривалої практичної діяльності; діяльності керівника; штучного формування організаційної культури спеціалістами природного відбору найкращих норм, правил та стандартів, привнесених керівником та колективом. Якщо організаційна культура вже сформувалася, то дуже важко забезпечити її подальшу підтримку. У багатьох випадках виконання цієї задачі покладено на служби управління персоналом. Процес відбору, критерії оцінки виконання ро-

біт, система винагород, заходи з навчання персоналу, розвитку кар'єри, просування та ротатції кадрів гарантують, що відібрані кандидати будуть відповідати організаційній культурі бібліотеки [3].

Ільганаєва В. О., характеризуючи чинники або умови, які сприяють формуванню організаційної культури, відносить до них наступні [5]:

1) створення орієнтації для персоналу, який буде втілюватися у заходах стосовно навчання, дотримання єдиних переконань та принципів по відношенню до місії бібліотеки та її реалізації;

2) символічні дії та ритуали, які підтримують престиж та значення організації (церемонії нагородження, використання рекламних буклетів, інформаційних бюлетенів тощо);

3) спільне проведення співробітниками вільного часу (поїздки за місто, вечори відпочинку, конкурси, заняття спортом, святкування ювілеїв та днів народжень).

З точки зору іншого дослідника Е. Шейна, існує п'ять первинних та п'ять вторинних чинників становлення організаційної культури [9]. Первинні ознаки: *фокус уваги керівництва*. Те на, що звернена увага керівників, те про, що вони частіше за всього говорять як те, що має важливе значення, поступово перетворюється у предмет уваги та турботи співробітників, включаються у число норм, на базі яких складається критеріальна основа поведінки людей у колективі. *Реакція керівництва на критичні ситуації, які виникають у бібліотеках*. У критичній ситуації співробітники випробовують відчуття дезорганізованості, роздратування, занепокоєння. Тому, як реагує керівництво, чому воно віддає перевагу, знаходить свій подальший прояв у формуванні цінностей та переконань, які набувають для працівників характер реальності. Стиль керівництва, під який співробітники свідомо або несвідомо підстроюють, як під еталон, власну поведінку, і тим самим формують норми поведінки у бібліотеці [11]. *Критеріальна база заохочення співробітників*. Усвідомивши, за що вони отримують моральне та матеріальне заохочення, працівники формують уявлення про критерії хорошої та поганої роботи. Засвоївши це вони стають носіями певних цінностей.

Вторинні ознаки – *структура бібліотеки*. У залежності від того, як розподіляються задачі та функції між підрозділами та співробітниками, наскільки широко використовується делегування повноважень, складається певне уявлення про те, в якій мірі кожний працівник користується довірою керівництва. *Система передачі інформації та організаційні процедури*. Кожний бібліотекар виконує комунікації відповідно певних схем, у наслідок чого, він

усвідомлює, який саме тип соціально-психологічного клімату переважає у колективі. Внутрішній та зовнішній дизайн, оформлення приміщення, у якому знаходиться бібліотека, створює у людей певне уявлення про її стиль і про її цінності, орієнтири, які властиві даній бібліотеці. Міфи та історії про важливі події, почесних бібліотекарів та читачів, які відіграють ключову роль у житті бібліотеки [9]. *Формалізовані положення про філософію та сенс існування бібліотеки*. Сформульовані у вигляді принципів роботи, набору її цінностей, заповідей, яким необхідно слідувати, якщо вони доводяться до співробітників належним чином. Збереження організаційної культури входить до задачі керівництва бібліотеки. Визначальну роль у її рішенні відіграють основні чинники: відбір та навчання персоналу, розвиток кар'єри, просування та ротатція кадрів. У результаті у бібліотеці закріплюються співробітники, які володіють такою системою цінностей, яка вписується у дану організаційну культуру [12]. *Діяльність вищої ланки керівництва бібліотеки*. Саме менеджери вищої ланки визначають імідж бібліотеки. Базуючись на їхніх висловах та реакціях стосовно різних ситуацій, керівництво середньої та вищої ланки встановлює норми та правила поведінки для співробітників. Проте, згадуючи слова великого російського режисера К. С. Станіславського, що театр починається із вішалки, це висловлювання можна застосувати і до бібліотек, адже читачі та користувачі, у першу чергу, мають справу з бібліотекарями, а отже саме вони є «обличчям», яке створює загальне уявлення та імідж всієї установи.

Таким чином, оптимальна організаційна культура – це та, що дозволяє бібліотеці ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем, продуктивно та цілеспрямовано розподіляти і направляти зусилля своїх співробітників, а також задовольняти інформаційні потреби читачів. Формування організаційної культури представляє собою складну і довготривалу операцію. У зв'язку з тим, що практично не має схем типової структури бібліотек, необхідно враховувати специфічні особливості кожної установи, її цілі, задачі, функції, взаємозв'язки, об'єм та складність виконуваних робіт, кількість співробітників, усі внутрішні та зовнішні умови, соціальні та психологічні чинники, які діють у таких закладах. Проведення гнучкої науково-технічної, інноваційної, ринкової політики, орієнтація на інформаційно-бібліотечні потреби користувачів як базових складових нової концепції управління забезпечує реальну можливість трансформації бібліотеки у сучасний, дієздатний, необхідний суспільству заклад культури.

---

---

## ЛІТЕРАТУРА

1. *Андреева Н. Е.* Эволюция менеджмента как основа формирования концепции управления информационной деятельностью библиотек / Н.Е. Андреева // *Материалы шестой междунар. науч. конф. «Библиотечное дело – 2001: российские библиотеки в мировом информационном и интеллектуальном пространстве»* (Москва, 26-27 апреля 2001 г.). – М. : МГУКИ, 2001. – С. 48-52.
2. *Винославська О. В.* Перетворення інформації на знання як психолого-педагогічна проблема / О. В. Винославська // *Нові технології навчання: психологічні проблеми.* – К. : Ін-т психології ім. Г. С. Костюка АПН України, 2007. – С. 10-12.
3. *Винославська О. В.* Психологічні та соціально-економічні основи забезпечення організаційного розвитку освітніх організацій / О.В. Винославська // *Тези наук.-практ. конф. (Біла Церква, 22-23 трав. 2008 р.)*. – К. : Науковий світ, 2008. – С. 88-90.
4. *Винославська О. В.* Технологія формування професійної етики менеджерів / О. В. Винославська // *Технології роботи організаційних психологів : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. та слухачів ін-тів післядиплом. освіти / за наук. ред. Л. М. Карамушки.* – К. : Фірма «ІН-КОС», 2005. – С. 170-191.
5. *Ільганаєва В. О.* Бібліотека в сучасному інформаційному середовищі: основні стратегії розвитку / В. О. Ільганаєва // *Вісник Харк. держ. академії культури: Бібліотекознавство. Документознавство. Інформатика: зб. наук. праць.* – Вип. 1. – Х. : ХДАК, 1999. – С. 30-37.
6. *Петрова Л. Г.* Маркетинговий підхід до організації бібліотечного обслуговування користувачів / Л. Г. Петрова // *Бібліотека у демократичному суспільстві: зб. матеріалів КДІК, УБА.* – К., 1995. – С. 152-153.
7. *Роль организационной культуры в формировании библиотечного коллектива* // *Справочник библиотекаря.* – СПб. : Профессия, 2000. – С. 233-240.
8. *Суслова И. М.* Менеджер библиотеки: требования к профессии и личности: уч. пособие / И. М. Суслова. – М.: МГУКИ, ИПО Профиздат, 2000. – 144 с.
9. *Шейн Э.* Организационная культура и лидерство. Построение. Эволюция. Совершенствование / Э. Шейн. – Спб.: Питер, 2004. – 400 с.
10. *Kaarst-Brown Michelle* Organizational Cultures of Libraries as a Strategic Resource / Michelle L. Kaarst-Brown, Scott Nicolson, Jeffrey M. Stanton // *Library Trends.* – 2004. – Vol. 53. – № 1. – P. 33-53.
11. *Mason Florence* Learning to Lead: An Analysis of Current Training Programs for Library leadership / Florence M. Mason, Louella V. Wetherbee // *Library Trends.* – 2004. – Vol. 53. – № 1. – P. 187-217.
12. *Stephens Denise* Organizational Development, Leadership, Change, and the Future of Libraries / Denise Stephens, Keith Russell // *Library Trends.* – 2004. – Vol. 53. - № 1. – P. 238-257.

*Стаття надійшла до редакції 25.10.2011 р.*