

*Ю. А. Переверзева, канд. пед. наук, доц. каф.
менеджмента информационно-документной сферы*

ПЛАНИРОВАНИЕ КАРЬЕРЫ В БИБЛИОТЕКЕ В КОНТЕКСТЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

В последнее десятилетие в библиотечной сфере возрос интерес к культуре организации. Это связано в первую очередь с осознанием стабильности библиотечного социального института в обществе, а также того, что организационная культура – важнейший управленческий инструмент, влияющий на эффективность развития библиотеки. Тем более что современные модели поведения библиотек, опирающиеся на инновационные стратегии функционирования в социокультурном и информационном пространстве, обусловлены существующей в этих учреждениях организационной культурой и реализацией внутренней коммуникационной политики.

По публикациям в библиотечной печати [2; 4] можно судить о том, что проблемы формирования организационной культуры библиотеки становятся предметом пристального внимания как ученых, так и библиотекарей-практиков, однако составные части этого феномена, такие, например, как карьерный рост специалиста, мотивация персонала, обучение и развитие сотрудников и др., рассматриваются отдельно друг от друга и не объединены в систему, тогда как в целом проблемы формирования организационной культуры разрабатываются в теории управления с 1980-х гг., при этом вопросы мотивации сотрудников, социального взаимодействия и корпоративного духа, лидерства и сплоченности были подняты представителями «школы человеческих отношений» еще в начале XX в.

Сегодня организационная культура библиотеки ассоциируется с совокупностью господствующих в библиотеке ценностных представлений, норм и образцов поведения, определяющих смысл и модель деятельности сотрудников, независимо от их должностного положения и функциональных обязанностей (Е. Я. Галимова, В. А. Минкина, И. М. Сулова, Е. М. Ястребова), а также с целостной многогранной системой, которая определяет мотивированность персонала, нацеленность сотрудников на достижение общих целей и, в конечном счете, способствует

успешности деятельности библиотеки (И. Н. Каменская, Л. И. Ракавецкая).

Здесь, как видим, ключевое значение отводится библиотечному персоналу как интеллектуальному и стратегическому ресурсу и его профессионализации, которая чаще всего исследуется в педагогическом (как профессиональное обучение), социологическом (как профессиональная реализация и обретение социального статуса через профессию, т.е. стратификация), социально-экономическом (как развитие и реализация человеческих трудовых ресурсов в ходе трудовой деятельности) аспектах.

Исследования в области управления развитием персонала библиотеки [7; 8; 9], позволяют говорить о наличии следующих направлений кадрового менеджмента, воздействующих на профессиональную карьеру библиотекаря в контексте организационной культуры:

- планирование, прогнозирование и маркетинг персонала библиотеки (анализ рынка труда, мониторинг кадрового потенциала);
- развитие кадрового потенциала библиотеки (профессиональная и социально-психологическая адаптация новых работников, ориентация персонала на стратегические цели и задачи библиотеки, обучение коммуникативным навыкам, подготовка кадрового резерва);
- регулирование внутренних коммуникаций библиотеки (анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений, управление конфликтами, социально-психологическая диагностика персонала);
- мотивация и стимулирование труда (разработка системы и форм поощрений, ротация кадров, управление трудовой мотивацией работников путем удовлетворения их основных потребностей и интересов).

Управленческая функция организационной культуры реализуется с помощью призванных повысить эффективность работы каждого сотрудника специальных средств или инструментов мотивации, которыми могут быть: профессиональная ориентация и повышение квалификации, работа в командах и партнерское управление, совершенствование рабочего места и обучение и пр.

Таким образом, речь идет о реализации непосредственно библиотечных процессов и операций и организационно-управленческих действий по формированию инновационного лидера библиотеки, ориентированного на гибкость, дипломатию, ценящего

независимость и возможность творчески работать; а также библиотекаря новой формации, который выступает в роли «аналитика-синтезатора, инструктора по освоению информационной культуры, креативного инновационного навигатора и посредника в системе документальных коммуникаций» [3, с. 70].

Достичь подобных результатов невозможно без мотивации. В психологии управления выработан и обоснован тезис о том, что в основе мотивации каждого сотрудника лежит внутреннее намерение, и это намерение напрямую связано с чувством собственной значимости индивида. Каждый человек начинает чувствовать себя неудовлетворительно, если он мало значит в окружающем мире и в повседневной деятельности. Поэтому для сотрудников одним из важнейших требований к месту работы и основным мотивом деятельности становится возможность повышения собственной значимости как профессионала и самореализации.

В подтверждение этого можно привести данные анкетирования библиотечных специалистов – студентов отделения информационно-документных коммуникаций факультета заочного обучения БГУКИ (60 человек), проведенного нами в феврале 2012 г. 100% респондентов являются действующими сотрудниками библиотек. Из них 9 человек (15%) работают в детских библиотеках, 42 человека (70%) – в публичных библиотеках, 3 человека (5%) – в универсальных научных библиотеках, 2 человека (3,3%) – в вузовских библиотеках и 4 человека (6,6%) – в школьных библиотеках. У всех участников анкетирования стаж библиотечной работы свыше 5 лет, а их возраст от 25 до 45 лет.

На вопрос, касающийся возможности полной реализации собственного профессионального потенциала, утвердительно ответили только 5% респондентов; 20% считают, что он реализуется в достаточной степени. Вместе с тем 18,3% опрошенных отмечают, что у них «нет возможностей реализовать себя как профессионала».

Учитывая актуальность такого подхода к развитию персонала в современной библиотеке, при выборе средств и инструментов мотивации предлагается отдать предпочтение индивидуальной работе с сотрудниками, а именно: планированию карьеры.

Планирование карьеры в библиотеке – это комплекс мероприятий, ориентированных на определение стратегии, этапов развития и продвижения сотрудника, процесс сопоставления потенциальных его возможностей, способностей и целей с

требованиями библиотеки, стратегией и планами ее развития, выражающийся в составлении программы профессионального и должностного роста [2, с. 27].

На Западе широко применяется практика плейсмейкинга, суть которой – подготовка места (с невысокой нагрузкой) для работника, который отработал на ключевой должности и достиг возможных высот, в то время как есть достойные кандидатуры на данную должность. Такие перемещения связываются с долгосрочным планированием профессиональной жизни каждого сотрудника и взаимодействия персонала внутри библиотеки, что способствует успешному ее функционированию в конкурентной среде. Отсюда задача руководителя направить вектор целей каждого отдельного работника на общие цели библиотеки и уделять особое внимание соответствию или несоответствию работника занимаемой должности.

Применительно к планированию карьеры организационная культура библиотеки должна способствовать построению модели «организация – человек», чтобы, преследуя собственные интересы, сотрудник повышал эффективность деятельности всей организации. Для выстраивания таких взаимоотношений повседневная жизнь сотрудника библиотеки должна соответствовать комплексной системе социальной ответственности, которая включает многообразие форм и методов формирования внутреннего корпоративного духа трудового коллектива; высокой моральной ответственности за результаты и качество труда; созданию культуры корпоративного психологического взаимодействия, фирменного стиля, дизайна и традиций. В данную систему, по мнению Е. Я. Галимовой, также входят различные формы взаимодействия библиотеки с неформальными целевыми аудиториями и властными структурами в целях создания достойного имиджа и обеспечения устойчивости организации [1, с. 7].

Перечень профессиональных и должностных позиций в библиотеке, фиксирующих оптимальное развитие профессионала для занятия им определенной должности, представляет собой карьерограмму. Ее также определяют как формализованное представление о том, какой путь должен пройти специалист для того, чтобы получить необходимые знания и овладеть нужными навыками для эффективной работы на конкретном месте [2, с. 27].

Управление деловой карьерой сотрудника библиотеки – это инструмент активной внутренней коммуникации трех сторон: работника, руководства и службы, занимающейся управлением и развитием персонала. Руководитель формирует потребности библиотеки в развитии того или иного сотрудника, часто выступает в роли наставника в процессе управления его карьерой. Основная ответственность за успешное развитие собственной карьеры ложится, естественно, на самого специалиста.

Анализ и обобщение практических рекомендаций, относящихся к управлению человеческими ресурсами в организации, позволяют выделить ряд этапов планирования карьеры в библиотеке, ориентированных на непосредственное развитие персонала [4; 5; 8; 9]. Так, карьера сотрудника начинается в момент его найма и тесно связана с ценностями организационной культуры, которые разделяются всеми сотрудниками библиотеки. Поэтому на этом этапе определяются перспективы развития специалиста в данной библиотеке, возможности карьерного роста. Далее, на втором этапе, осуществляется составление плана индивидуального развития карьеры сотрудника или составление перечня тех позиций, которые сотрудник может занимать в процессе карьерного роста. Здесь также происходит сопоставление возможностей сотрудника с требованиями, предъявляемыми к должности, с обязательным учетом его личностных качеств.

Реализация плана развития карьеры – третий этап, предполагающий постоянную оценку результатов работы специалиста. Ее можно проводить параллельно с обычной аттестацией или как отдельное мероприятие. Также экспертами предлагается использовать такие инструменты, как ротация по должностям, стажировки, индивидуальное наставничество, коучинг – активный метод оценки и обучения, позволяющий изменить стандартные коммуникационные модели в системе внутреннего взаимодействия «организация – сотрудник», «руководитель – сотрудник» [2].

Коучинг находится в плоскости между психологией инновационной деятельности, раскрытием потенциала, активным обучением и комплексным управлением всесторонним развитием индивида. Этот информационный метод формирования инновационного поведения персонала призван подготовить сотрудников библиотеки к правильному решению широкого круга

задач библиотечной деятельности через воспитание у них такой системы ценностей и установок, которая поддерживает рыночную стратегию современной библиотеки.

На четвертом этапе происходит оценка эффективности процесса управления карьерой сотрудника согласно следующим показателям: повышение эффективности управления библиотекой, и, как следствие, улучшение производительности труда; снижение текучести кадров; соотношение сотрудников, принятых на ключевые должности извне, с теми, кто «вырос» до такой должности в стенах библиотеки; работа над новыми проектами как фактор создания инновационной атмосферы в библиотеке.

Подводя итог рассмотрению вопросов формирования карьеры в контексте организационной культуры библиотеки, подчеркнем ее практическую значимость в деятельности любой библиотеки. Именно организационная культура способствует профессиональной сплоченности коллектива библиотеки и позволяет решать различные производственно-бытовые ситуации, поскольку объединяет стремления персонала, направленные на решение общих целей и задач через содействие самореализации каждого сотрудника библиотеки.

1. *Галимова, Е. Я.* Организационная культура библиотеки : учеб. пособие по курсу «Организационное развитие систем управления» / Е. Я. Галимова ; Краснодар. гос. ун-т культуры и искусств. – М. : ИПО Профиздат ; Изд-во МГУК, 2002. – 56 с. – (Современная библиотека ; вып. 29).

2. *Каменская, И. Н.* Организационная культура как основа конкурентоспособности библиотеки / И. Н. Каменская // НТИ. Сер.1, Орг. и методика информ. работы. – 2011. – № 2. – С. 23–29.

3. *Кильпякова, И. С.* Теория и практика библиотечного кадрового менеджмента / И. С. Кильпякова // Науч. и техн. б-ки. – 2009. – № 6. – С. 69–77.

4. *Минкина, В. А.* Корпоративная культура и профессионализация библиотекаря / В. А. Минкина, Н. В. Васильева // Петербургская библиотечная школа. – 1999. – № 1. – С. 22–35.

5. *Ракавецкая, Л. І.* Менеджмент у бібліятэчнай справе (тэхналагічны бібліятэчны менеджмент) : вучэб. дапам. / Л. І. Ракавецкая ; М-ва культуры Рэсп. Беларусь, Беларус. дзярж. ун-т культуры і мастацтваў. – Мінск, 2010. – С. 22–31.

6. *Роль организационной культуры в формировании библиотечного коллектива* // Справочник библиотекаря / редкол.: Л. В. Трапезникова [и

др.] ; науч. ред. А. Н. Ванеев, В. А. Минкина. – 2-е изд., испр. и доп. – СПб. : Профессия, 2004. – С. 265–272. – (Библиотека).

7. *Стрелкова, И. Б.* Формирование кадровых ресурсов библиотек в новой информационной среде : науч.-практ. пособие / И. Б. Стрелкова. – Минск : Новое знание, 2008. – 223 с. : ил. – (Профессионалам библиотечного дела).

8. *Стрелкова-Зыль, И. Б.* Кадровые ресурсы библиотек : теория и практика управления развитием : науч.-практ. пособие / И. Б. Стрелкова. – М. : Литера, 2011. – 240 с. – (Современная библиотека).

9. *Сулова, И. М.* Менеджер библиотеки : требования к профессии и личности : учеб. пособие для вузов и колледжей культуры и искусств / И. М. Сулова ; Моск. гос. ун-т культуры и искусств. – 2-е изд., дораб. и доп. – М. : Изд-во МГУКИ : ИПО Профиздат, 2003. – С. 76–84. – (Современная библиотека ; вып. 6).

РЕПОЗИТОРИЙ БГУКИ