

*The article presents the component analysis of the meaning «professional identity of librarian» through the lens of psychological and sociological approaches. Typical stereotypes of views on the librarianship of the librarians themselves and the library users in comparison with real situation and objective forecasts in the field of library services are outlined.*

**Зыгмантович Светлана Викентьевна**

Белорусский государственный университет культуры и искусств

## **КОМАНДНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ КАК ИННОВАЦИОННАЯ ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ КАДРАМИ БИБЛИОТЕКИ**

В настоящее время рост инновационной активности в различных странах, в том числе и Беларуси, приобретает особое значение. Мировая теория и практика убедительно доказывают, что единственным реальным способом преодоления кризисов и спадов в развитии экономики любой страны являются инновации. Центральное место в повышении инновационной активности организаций занимает проблема кадров, поскольку инновационный процесс базируется на людях [1].

До недавнего прошлого главным показателем инновационного развития являлось количество технических, технологических изобретений, управленческим инновациям уделялось значительно меньше внимания. Вместе с тем именно управленческие инновации способствуют развитию организации, реализации новейших технологий.

Управленческие инновации предполагают прежде всего реструктуризацию компаний, то есть изменение всей организационной структуры или отдельных ее элементов в целях оптимизации производственной деятельности. Сюда же следует отнести нововведения в формах, принципах и методах оплаты, регламентации труда. Немаловажное значение придается внедрению новых концепций развития корпоративной культуры. Таким образом, управленческие нововведения в значительной мере представляют собой нововведения в сфере управления персоналом.

Руководители библиотек прекрасно понимают значимость разработки и внедрения инноваций в свою деятельность. Сегодня одной из стратегических целей библиотечного строительства является формирование библиотеки как инновационной организации.

Управление персоналом в инновационной организации по направленности функций, содержанию и характеру отличается от традиционной. В инновационной организации реализация функции организации труда связана с распространением групповой, командной работы (в традиционной отмечаются высокая специализация функций, контроль за исполнением и дисциплиной); при отборе персонала учитываются его творческие качества (в традиционной – квалификация сотрудника), возрастает роль мотивации и стимулирования сотрудников, при этом акцент делается на предоставлении возможности самореализации, саморазвития, самооценке, признании личных заслуг. Обучение персонала становится предметно ориентированным и направленным на развитие инновационного потенциала. Особого внимания заслуживает развитие организационной культуры, которое заключается в формировании инновационного климата [2].

В контексте вышесказанного необходимо отметить, что указанные управленческие инновации сегодня реализуются на основе бурного развития и активной диверсификации методологии менеджмента, заключающейся в появлении новых направлений и ответвлений в теории управления, к которым можно отнести синергетический, гендерный, сетевой, креативный, коммуникативный и коммуникационный менеджмент, ивент-менеджмент, в том числе командный менеджмент.

Командный менеджмент – направление теории и практики управления организацией, опирающееся на комплексное и конструктивное использование командных эффектов, – взаимопомощь и взаимоусиление в достижении общей цели; самомотивация сотрудников; отлаженный механизм обратной связи; готовность принять личную ответственность за неудачную работу группы и разделить командный успех; инициативный обмен ресурсами; развитая корпоративная культура и др. [3].

Организационно-культурный контекст возможности и необходимости использования принципов и технологий командного

менеджмента в работе библиотек связан со следующими факторами:

– необходимостью развития внутренних механизмов саморегулирования и саморазвития библиотеки как системы. Системный подход предполагает, что в каждой оптимально организованной системе должны быть (а в естественных системах обязательно присутствуют) внутренние механизмы саморегулирования и саморазвития. Поскольку библиотека – социальная система, то главным ресурсом саморазвития библиотеки является человеческий потенциал. Исторический опыт показывает, что попытки организовать систему и управлять ей без учета или вопреки этим механизмам приводят к застою и деградации;

– возможностью объединения общих усилий в интеллектуальном труде по управлению, подготовке библиотечно-библиографических продуктов, в процессах научных, методических изысканий и так далее и получения синергетического эффекта в условиях недостаточности материальных, финансовых ресурсов;

– развитием в библиотеках проектной деятельности, что логично предполагает переход к проектному управлению и требует создания в организации особых коллективов – проектных групп, или проектных команд. Флагманами «новой экономики» являются компании, сделавшие проектные группы ключевой частью своей структуры, создающие для своих сотрудников условия творческой деятельности, решающие уникальные задачи;

– появлением новых средств профессионального и личностного развития персонала. Количество работающих в большинстве библиотек обычно небольшое, и поэтому перспективы карьерного роста внутри библиотеки не очень благоприятные. Использование в практике работы библиотек программно-целевых структур управления, создание внутрибиблиотечных или межбиблиотечных команд, где управленческие роли могут выполнять не обязательно руководители по основной должности, а более подготовленные по определенному вопросу неформальные лидеры, позволяют последним рассматривать работу и повышение профессионального мастерства как условие повышения собственной ценности на рынке труда, самостоятельно планировать свою карьеру;

– опытом коллективной деятельности библиотек как сложившейся традиции. Труд в библиотеке, особенно в крупной, носит преимущественно групповой (коллективный) характер, поэтому так важно поддерживать чувство товарищества, формировать умение работать в команде. Этому вполне соответствует бригадный метод труда, главным принципом которого является взаимозаменяемость (в разумных пределах) и взаимовыручка. Кроме бригадного метода труда формированию навыков работы в команде, взаимопониманию, сплочению, а также самовыражению и развитию творческого потенциала личности содействует создание временных творческих коллективов из специалистов разных отделов. Об указанных особенностях деятельности библиотек неоднократно указывали исследователи – библиотековеды, изучающие вопросы формирования и функционирования библиотечных коллективов, социально-психологические подходы к управлению персоналом библиотеки [4].

Благодаря коллегиальности и сотрудничеству в библиотеках значительно повышается культурно-интеллектуальный ресурс [5]. Ведущую роль в достижениях библиотеки играют не отдельные личности, а созданные рабочие группы, высшей формой проявления которых является команда.

Этой проблематике в современном библиотековедении не уделяется достаточно внимания. Вместе с тем сегодня существует необходимость обосновать понятие команды, определить ее признаки и роль в процессе управления библиотекой, разработать вопросы инфраструктуры командного менеджмента применительно к условиям работы библиотеки.

Если проанализировать определения команды, которые приводятся в различных словарях, то можно установить, что значение этого термина преимущественно объясняется как временная или постоянная группа людей, нацеленная на выполнение определенной работы, задания. Во всех указанных определениях ключевым словом является группа. Но следует различать группу людей, которые формально были объединены для выполнения связанных работ, и команду, способную к развитию, самоорганизации и самоуправлению.

Командой называют небольшое количество человек, которые разделяют цель, ценности и общие подходы к реализации совместной деятельности, владеют взаимодополняющими навыками, принимают на себя ответственность за конечные результаты, способны изменять функционально-ролевую соотношенность (исполнять любые внутригрупповые роли), имеют взаимоопределяющую принадлежность свою и партнеров к данной общности (группе) [6].

Большинство исследователей отмечают четыре ключевых признака команды: сотрудничество, разнообразие задач, ответственность за всю работу в целом и ее анализ. Обычно цель, стоящая перед командой, не может быть достигнута отдельными ее членами в силу существующих ограничений по времени и ресурсам, а также из-за невозможности овладеть одному члену команды всеми необходимыми знаниями и умениями [7].

Нельзя абсолютизировать и утверждать, что вся работа библиотек должна строиться на основе командного менеджмента. Знакомство с основами командообразования позволяет сделать предположения, что в чистом виде командная организация деятельности крупной библиотеки, в том числе и центральной библиотечной системы, малопригодна. Реально команды могут существовать как составляющие целостной системы управления наряду с другими формами организации совместной деятельности.

Система управления современной библиотекой представляет собой композицию различных типов и видов менеджмента. Целесообразность использования тех или иных разновидностей способа управления устанавливается исходя из задач, которые стоят перед организацией в целом или перед ее отдельными подразделениями, а также из характеристики среды, в которой она функционирует.

Выбор формы управления во многом определяется предметом деятельности подразделений организации. Так, бухгалтерия в общем случае представляется малопригодной для применения командных методов ведения дел. Скорее, здесь будут уместны бюрократические формы организации работы. Отделы комплектования, каталогизации, индексирования документов также не лучшее поле приложения командных усилий. В то же время деятельность научных подразделений, подготовка библиографических пособий крупных форм, современных мультимедийных информа-

ционных продуктов, отделов маркетинга, рекламы идеально подходят для того, чтобы быть организованными по командному типу.

При определении рациональности использования возможностей командного менеджмента в библиотеках значимыми также являются представления о классификации команд [8].

Команды принято различать по нескольким критериям. Одна из самых распространенных классификаций основана на выделении в качестве индикатора рода деятельности, которой призвана заниматься команда. Применительно к библиотечной сфере можно выделить следующие типы команд:

- управляющие процессом;
- непосредственно изготавливающие что-либо;
- занимающиеся подготовкой рекомендаций, научными разработками. К последним можно отнести проектные группы.

Среди классификационных признаков – способ организации команд, в соответствии с которым выделяются формальные команды, которые создаются как часть организационной структуры организации, и те, цель которых состоит в расширении участия их членов в управлении.

Выделяют три разновидности формальных команд: с вертикальными, горизонтальными структурными связями и специализированные.

Вертикальная команда (функциональная) включает менеджера и его формальных подчиненных (отдел в целом). Она подходит для решения простых задач, когда определена главная цель.

Горизонтальная команда состоит из работников примерно одного и того же уровня, но из разных отделов. Они собираются вместе, получают задачу, а после ее выполнения могут возвратиться к исполнению своих постоянных трудовых обязанностей. Обычно горизонтальные команды формируются в виде специальных групп, межфункциональных команд или комитетов.

Специализированные команды не входят в формальную структуру организации и работают над наиболее важными и требующими уникальных творческих навыков проектами. Такие команды создаются ради определенной цели и по ее достижении расформируются.

Самоуправляемые команды обычно состоят из 5–20 обладающих различными навыками работников, которые отвечают за

весь цикл производства товара или услуги. Идея состоит в том, что команда сама (без прямого участия менеджеров и контролеров) несет ответственность за свою работу, принимает решения, контролирует эффективность и т. д.

Современные тренеры по командообразованию выделяют дополнительные типы команд: виртуальные и глобальные, кросс-функциональные и интактные, целенаправленные или самопроектируемые и др.

Каждый из указанных типов команд имеет свои характеристики, условия и методы формирования, показатели эффективности деятельности, с которыми должны быть ознакомлены руководители библиотек, чтобы использовать инновационные технологии в своей управленческой деятельности.

В современных условиях для библиотек, ориентирующихся на инновационный путь развития, наиболее перспективным направлением представляется формирование специализированных проектных групп. Проектная группа, или проектная команда, – организованный для разработки/реализации какого-либо проекта коллектив, обладающий определенными характеристиками: общей целью, взаимозависимостью членов группы, совместной ответственностью, внутригрупповым самоуправлением, равноправием членов группы [9].

Для функционирования проектных групп (команд) необходимо соблюдение ряда условий:

- понимание руководителей организации, создающих проектные группы и контролирующих их работу, что проектная группа обладает своим жизненным циклом с определенными стадиями;

- цели деятельности группы должны быть понятны всем ее участникам;

- небольшая численность участников группы, желание работать вместе, совместные ценности, эффективная мотивация участников группы;

- организационная культура, поощряющая работу;

- эффективные внутригрупповые коммуникации;

- совместный анализ работы над проектом;

- привлечение членов группы к подбору ее новых участников.

По результатам опроса руководителей вузовских библиотек Республики Беларусь выяснилось, что 75,9% из них не имеют опыта и не владеют навыками написания проектов для получения грантов [10], есть проблемы в использовании принципов проектного менеджмента.

На кафедре менеджмента информационно-документной сферы факультета информационно-документных коммуникаций (ФИДК) Белорусского государственного университета культуры и искусств серьезное внимание уделяется подготовке будущих специалистов к использованию инновационных технологий библиотечно-библиографической деятельности, в том числе и организационно-управленческой. Более пяти лет в ходе преподавания курса «Библиотечно-информационный менеджмент» студенты готовят проекты как на стационаре, так и на факультете заочного обучения [11]. Презентация проектов проходит публично с участием руководителей и представителей библиотечной общественности. При подготовке дипломных работ в качестве практико-ориентированной части включаются проектные разработки. Формы проведения занятий также направлены на приобретение навыков групповой, командной работы, например деловые игры, решение производственных ситуаций командными методами и др. Об эффективности этой работы можно судить по следующим результатам анкетирования.

Среди студентов-заочников выпускного курса ФИДК, имеющих среднее специальное образование, был проведен мини-опрос. На вопрос «Имеете ли вы представления о современных инновационных технологиях управления персоналом?» 70% ответили утвердительно, 27% знают основы проектного менеджмента, каждый пятый владеет основами коммуникационного и командного менеджмента; 39% уже участвовали в реальной проектной деятельности библиотек, причем 12% – в качестве руководителей проекта, 27% – как члены проектных групп (реклама, отбор материала, анализ документального потока и другие функции). 75% опрошенных предпочитают работать в команде и малых группах, и только каждый пятый предпочитает индивидуальную работу.

Вместе с тем заставляет задуматься такой показатель: каждый третий из опрошенных не мог указать ни одного мероприятия из



тех, которые проводятся для специалистов библиотеки с целью формирования корпоративной культуры.

Из всего вышеприведенного очевидно проблемное поле изучения новых инновационных технологий в управленческой деятельности как на теоретическом уровне, так и на уровне внедрения их в образовательную деятельность по подготовке будущих специалистов библиотечной сферы.

Авторитарное руководство организацией уходит в прошлое. Командное управление, проектная деятельность сегодня должны рассматриваться как перспективные направления развития библиотек.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. **Иванова, Л. Н.** Инновационный менеджмент в управлении персоналом : учеб. пособие / Л. Н. Иванова, М. А. Бичеев ; РАНХиГС, Сиб. ин-т упр. – Новосибирск : Изд-во СибАГС, 2015. – С. 7.

2. **Управление инновациями в кадровой работе** : учеб.-практ. пособие / Т. В. Лукьянова [и др.]; ред. А. Я. Кибанов ; Гос. ун-т управления. – Москва : Проспект, 2012. – С. 26.

3. **Никулина, И. Е.** Развитие методологии и практики в современном менеджменте [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://oaji.net/articles/2014/245-1393754515.pdf>. – Дата доступа: 05.09.2016.

4. **Библиотечный коллектив: формирование и управление** : учеб. пособие / сост.: А. П. Ванеев, Н. И. Мошкина, Ж. С. Шадрина. – Санкт-Петербург : ГАК, 1996. – 58 с. ; **Богданова, И. А.** Библиотечный коллектив: методологические и методические аспекты изучения : учеб.-метод. пособие / И. А. Богданова. – Москва : Литера, 2011. – 144 с. – (Современная библиотека) ; **Психологический климат в коллективе библиотеки** : практ. пособие. – Москва : РГБ, 1996. – 152 с. ; **Психологический климат в коллективе библиотеки** : практ. пособие / Отдел исследования чтения, пропаганды книги и рекомендательной библиографии. – Москва : РГБ, 1996. – 152 с. ; **Сулова И. М.** Менеджер библиотеки: требования к профессии и личности / И. М. Сулова. – Москва : Профиздат ; Изд-во МГУКИ, 2000. – 144 с. – (Современная библиотека ; вып. 6) ; **Сулова И. М.** Менеджер в современной библиотеке / И. М. Сулова, В. В. Кармовский. – Москва : Либерия, 2004. – 175 с. ; **Сулова, И. М.** Информационно-библиотечный менеджмент / И. М. Сулова. – Москва : Профессия, 2012. – 240 с.

5. **Айгистов, Р. А.** Библиотека и общество: вызовы современности / Р. А. Айгистов // Библиография. – 2016. – № 2. – С. 3–22.

6. **Карякин, А. М.** Командная работа: основы теории и практики : учеб. пособие / А. М. Карякин. – Иваново : Иван. гос. энерг. ун-т., 2003. – 136 с.

7. **Полушкина, Т. М.** Социология управления : учеб. пособие [Электронный ресурс] / Т. М. Полушкина. – Режим доступа: <http://www.monographies.ru/ru/book/section?id=6856>. – Дата доступа: 05.09.2016.

8. **Карякин, А. М.** Командная работа... С. 54–64.

9. **Иванова, Л. Н.** Инновационный менеджмент... С. 165.

10. **Горбунова, Л. В.** Гранты как форма финансирования в практике библиотек вузов Республики Беларусь / Л. В. Горбунова // Библиотека как феномен культуры: информационные ресурсы библиотек в образовательной, научной и социокультурной среде : материалы IV Междунар. конгресса, Минск, 4–6 окт. 2016 г. / Нац. б-ка Беларуси. – Минск, 2016. – С. 215–220.

11. **Павлова, С. А.** Инновационная подготовка специалистов библиотечно-информационной сферы / С. А. Павлова // Бібліятэчны веснік : зб. артыкулаў / Нац. б-ка Беларусі. – Мінск, 2014. – Вып. 6. – С. 104–110.

*Рассматриваются возможности использования принципов и технологий командного менеджмента в управлении деятельностью библиотеки. Дается характеристика проектных команд как наиболее перспективной формы командообразования в условиях инновационного развития библиотек.*

*The possibilities of using the principles and techniques of team management in the management of library activities are considered in this article. It describes the project teams as the most promising form of team building in terms of innovative libraries' development.*

**Пераверзева Юлія Аляксандраўна**  
Нацыянальная бібліятэка Беларусі

## **РЭСУРСНЫ КОМПЛЕКС У СІСТЭМЕ ВЫТВОРЧАЙ ДЗЕЙНАСЦІ БІБЛІЯТЭКІ: АСПЕКТ КІРАВАННЯ**

Будучыня любой арганізацыі залежыць ад ступені яе адаптацыі да знешняга асяроддзя і дынамікі ўнутраных функцыянальных працэсаў. Сучаснае грамадства, якое знаходзіцца ў пастаян-