

Министерство культуры Республики Крым
ГБУК РК «Крымская республиканская библиотека для молодежи»

Адрес
Россия,
Республика Крым
г. Симферополь
ул. Кечкеметская, 94а

ГБУК РК
«Крымская республиканская библиотека для молодежи»

Сайт: www.krbm.ru
Почта: info@krbm.ru
Тел.: 22-86-95



**Формирование
внутрикорпоративной культуры**

Методические рекомендации

Симферополь, 2021

Министерство культуры Республики Крым
ГБКУ РК «Крымская республиканская библиотека для молодежи»

Формирование внутрикорпоративной культуры

Методические рекомендации

Симферополь, 2021

ББК 78.04
Ф 79

Формирование внутрикорпоративной культуры : методические рекомендации / Мин-во культуры Респ. Крым, ГБУК РК «Крымская республиканская библиотека для молодежи» ; [сост. А. В. Павловская ; отв. за выпуск А. А. Подшивалова]. – Симферополь : ГБУК КРБДМ, 2021. – 48 с. – Текст : непосредственный.

Следует заметить, что интерес к проблеме корпоративной культуры проявлялся в практике менеджмента, как основа жизненного потенциала организации включающего в себя: то, ради чего люди стали членами одной компании; как строятся отношения между ними; какие устойчивые нормы и принципы жизни и деятельности организации они разделяют; что, по их мнению, хорошо, а что плохо. Всё это не только отличает одну организацию от другой, но и существенно предопределяет успех ее функционирования и выживания в долгосрочной перспективе.

В нашей стране, взгляды на формирование корпоративной культуры и в частности корпоративной культуры библиотек, пока ещё находятся на стадии развития.

Составитель: А. В. Павловская

Ответственный за выпуск: А. А. Подшивалова

© ГБУК РК Крымская республиканская
библиотека для молодёжи

Введение	4
Глава 1 Сущность корпоративной культуры.	5
1.1. Понятие корпоративной культуры и факторы, влияющие на её формирование.	7
1.2. Модели и типы корпоративной культуры.	10
Глава 2. Корпоративная культура библиотеки.	15
2.1. Формирование корпоративной культуры библиотеки.	15
2.2. Традиции и имидж библиотеки, как составляющая корпоративной культуры.	22
Глава 3. Примеры корпоративной культуры различных библиотек	28
Заключение.	35
Список литературы.	36
Приложения.	37

Введение

В последнее время наблюдается увеличение интереса библиотечного сообщества к корпоративной культуре. Это связано с тем, что корпоративная культура позволяет в новых экономических условиях решить ряд проблем, возникающих в учреждениях, и оказывает влияние на эффективность функционирования предприятий.

Проявленный интерес обусловлен несколькими обстоятельствами:

- во-первых, современные рыночные отношения диктуют библиотекам необходимость разработки и внедрения системы ценностей, называемой корпоративной культурой;

- во-вторых, грамотная разработка и реализация корпоративной культуры способствует повышению эффективности работы библиотек;

- в-третьих, корпоративная культура позволяет предать организации собственный, неповторимый облик в глазах пользователей и партнеров, что является достаточно важным фактором конкурентоспособности библиотек в рыночных условиях.

Для современных организаций становится все сложнее успешно конкурировать друг с другом традиционными способами. В условиях широкого выбора потребитель выбирает то, что ему предлагают вместе с товаром – определенный стиль жизни. Поэтому имидж и репутация организации приобретают все большую важность в общей эффективности деятельности организации.

Выжить в нынешних экономических условиях библиотеки смогут, только объединив свои усилия и ресурсы, тем самым предлагая пользователю услуги более высокого качества.

Глава 1. Сущность корпоративной культуры

Усиление интереса ко всему, что связано с формированием корпоративной культуры, вполне объяснимо. В сознании топ-менеджеров и владельцев различных предприятий закрепляется уверенность в том, что необходимо проявлять заботу о сотрудниках, потому что такой подход куда более выгоден, чем экономия на заработной плате и финансово-денежные игры. Уже ни у кого не вызывает сомнений тот факт, что сотрудник, лояльный к своему руководству и организации, действует эффективнее, чем тот, кто имеет множество претензий к условиям работы, в том числе к организации труда. Следующим шагом развития корпоративной культуры стало осознание того, что уровень заработной платы не всегда в полной мере определяет степень удовлетворенности сотрудников своим местом службы. Появились более жесткие требования к выбору работы. Хорошо подготовленные специалисты начали отдавать предпочтение организациям, где выплачивали белую зарплату, существовал неплохой социальный пакет и была сформирована корпоративная культура. Сегодня, чтобы настоящие профессионалы не уходили и привлекались к работе квалифицированные новички, во многих компаниях пытаются выстроить целостную систему внутрикорпоративных коммуникаций.

Прежде всего речь идет о материальной и нематериальной поддержке сотрудников. И если с первой все понятно (высокий уровень оплаты, наличие премий и социального пакета), то вторая тоже оказывается достаточно важной. Когда сотрудника хвалят, выносят ему благодарности и вручают грамоты вместо денег (как это было в советские времена), его мотивация растет медленно. Но если человек получает подтверждение отличного качества своей работы в виде нематериальных поощрений (например, статья в корпоративной газете) да еще и может похвастаться приличным окладом, и это уже совсем другое дело. Помимо различных форм благодарности (запись в трудовой книжке, вынесение благодарности на общем собрании, статья в корпоративных СМИ или на сайте) поощрением часто является направление специалиста на обучение с перспективой дальнейшего повышения его по службе. Большинство руководителей понимают необходимость такой мотивации, и с той или иной степенью успешности многие стараются проводить подобную политику, но, к сожалению, она часто бывает малоэффективной. Дело в том, что для достижения заметного результата данный процесс должен быть формализован и прозрачен. Иначе говоря, необходимо, чтобы сотрудники осознавали, за что они сами либо их коллеги получают то или иное поощрение. Только тогда система станет продуктивной.

Также стоит обратить внимание на формирование внутрикорпоративной культуры. Речь идет, конечно, о праздничных и торжественных мероприятиях

для всех сотрудников. Причем их нужно проводить не только в установленные дни, например, на Новый год, Восьмого марта и тому подобные – следует приурочивать такие праздники к событиям, имеющим отношение к деятельности организации. Положим, компания заслужила какую-то награду (скажем, на конкурсе). Кто как не сотрудники фирмы имеют право отпраздновать радостное событие, получить благодарность от руководства? В организацию обратился тысячный клиент, открыт еще один филиал, закончен этап производства ответственных работ – словом, поводом для торжества может явиться все что угодно. Именно такой подход помогает сотрудникам почувствовать себя частью одной команды, единого коллектива, нацеленного на достижение общего результата. На мероприятиях они ближе узнают друг друга, что положительным образом сказывается на работе. Очевидно, каждый день устраивать праздники нет смысла, но и забывать о том, что работники – живые люди, что они хотят немного отдохнуть и расслабиться, тоже нельзя.

Кроме того, должны быть налажены процессы по информированию сотрудников обо всех событиях, происходящих в организации. Чем прочнее будут связи между отдельными подразделениями, тем лучшим окажется результат работы, ведь сотрудникам приходится обращаться за помощью или для решения каких-то вопросов к коллегам из других отделов. И если они поддерживают друг с другом хорошие отношения, то это идет на пользу компании. Но не стоит полагаться на то, что подобные связи наладятся сами собой. Руководители отделов также должны принимать участие в процессе единения.

1.1. Понятие корпоративной культуры и факторы, влияющие на её формирование

Успех деятельности любой организации в значительной степени зависит от того, насколько ее сотрудники объединены общими целями и общим отношением к своему труду. Мощным стратегическим инструментом, позволяющим ориентировать все подразделения и отдельных работников на единые цели, мобилизовывать инициативу сотрудников, обеспечивать и облегчать общение, является корпоративная культура. Именно она делает организацию уникальной, формирует ее историю и организационную структуру, правила коммуникации и принятия решений, внутренние ритуалы и легенды.

Корпоративная культура – это комплекс разделяемых всеми членами коллектива ценностей, представлений, понятий и убеждений, а также поведенческих норм, которые создает организация по мере преодоления препятствий внутреннего и внешнего характера на пути к успеху и процветанию.

Она становится атрибутом современной организации, обретает функциональную направленность, которая предопределяет совпадение ценностей и организации и работника, качественное улучшение их совместной жизнедеятельности.

В настоящее время не существует единого общепринятого определения корпоративной культуры. Многие авторы воспринимают ее как систему общего мнения и ценностей, разделяемых всеми членами коллектива, как характерную черту, отличающую одну организацию от другой.

Так, Владимир Васильевич Томилов [1] дает этому понятию следующую трактовку: «Корпоративная культура – это совокупность мышления, определяющая внутреннюю жизнь организации; это образ мышления, действия и существования. Культура корпорации может рассматриваться как выражение основных ценностей в организационной структуре; системе управления; кадровой политике, оказывая на них свое влияние».

В то же время Тахир Юсупович Базаров [2] трактует данное понятие, как «сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами конкретной организации, и задающий общие рамки поведения, принимаемые большей частью организации. Проявляется в философии и идеологии управления, ценностных ориентациях, верованиях, ожиданиях, нормах поведения. Регламентирует поведение человека и дает возможность прогнозировать его поведение в критических ситуациях».

Один из наиболее серьезных исследователей корпоративной культуры Эдгар Шейн [3] определяет ее как «модель поведенческих норм, разделяемых всеми, которая была использована в прошлом и признана правильной и, следовательно, должна быть передана для усвоения новым членам организации как единственно правильный способ восприятия, представления и отношения...». Он полагает, что культура проявляется на поведенческом уровне и в общепринятых ценностях, но суть культуры заключается в скрытых ощущениях и представлениях, свойственных группе. Эдгар Шейн исключает из определения культуры поведение, считая, что в организации оно определяется множеством других факторов, помимо культурного.

Практически у всех авторов похожие трактовки и их объединяет то, что корпоративная культура – это набор ценностей, поведенческих норм, представлений и понятий, которые должны быть переданы для усвоения всем членам организации.

При этом корпоративная культура имеет свою определённую структуру и, как правило, в ней выделяются два уровня: внешний и внутренний. В свою очередь внутренний уровень можно разделить на два подуровня: осознанный и неосознанный. Внешний уровень составляет видимые объекты, артефакты культуры: манера одеваться, правила поведения, физические символы, организационные церемонии, расположение офисов. Все это можно увидеть, услышать или понять, наблюдая за поведением других членов организации. Так выглядит корпоративная культура, на видимом уровне, в глазах стороннего наблюдателя. Два других, невидимых уровня, представляют собой общие для членов организации основные ценности и негласные соглашения.

Внутренний осознанный уровень – это выраженные в словах и делах сотрудников организации общие ценности и убеждения, сознательно разделяемые и культивируемые членами организации, проявляющиеся в их рассказах, языке, используемых символах. Но некоторые ценности укореняются в корпоративной культуре настолько глубоко, что сотрудники просто перестают их замечать. Вот здесь и начинается второй подуровень, грань между которым становится практически незаметной. Эти базовые, основополагающие предположения и убеждения и есть сущность корпоративной культуры. Именно они руководят поведением и решениями людей на подсознательном уровне.

Специалисты утверждают, что формирование корпоративной культуры – это сложная и многоаспектная задача. От ее решения (то есть от успешности формирования корпоративной культуры) во многом зависит успешность деятельности организации.

К формированию корпоративной культуры организации необходимо подходить индивидуально, учитывая специфику предприятия в целом, а также его назначение (миссию, цели, задачи); операционные средства, включающие не только технологию, но и стиль деятельности участников корпорации, систему стимулирования, контроль, информационное обеспечение и т.д.; критерии достижения целей и оценки результатов; средства внутренней интеграции, к которым относятся язык, приемы включения новых членов в организацию, способ распределения власти, стиль взаимоотношений, система поощрений и наказаний, церемонии (чествование выдающихся работников, воздание почестей символам организации), ритуалы (символические мероприятия, призванные напоминать работникам о поведении, которое от них требуется) и т.д.

Еще одним фактором, оказывающим влияние на корпоративную культуру, является миссия организации. Миссия – это некая демонстрация того, какую пользу представляет данная организация обществу – основа ее позитивного восприятия потребителями и клиентами. Она является кратким выражением функции, которую организация призвана выполнить в обществе.

Отрасль – это следующий фактор, по мнению специалистов, накладывающий свой отпечаток на корпоративную культуру. Так, например, в химической или атомной отрасли – главное безопасность. И корпоративная культура таких предприятий будет в первую очередь поддерживать порядок и соблюдение безопасности на рабочих местах. В секторе высоких технологий – необходимы инновации и быстрота, а в библиотечной деятельности – все для удовлетворения требований пользователя.

Но основополагающим фактором, влияющим на формирование корпоративной культуры организации, все-таки является культура руководителя, который при помощи эффективных механизмов управления оказывает самое непосредственное влияние на создание корпоративного климата организации.

1.2. Модели и типы корпоративной культуры

В связи с внедрением корпоративной культуры в деятельность организаций, зарождаются различные её модели. Та или иная модель зависит от миссии организации. И в каждой организации с развитой корпоративной культурой, безусловно, сегодня существует своя определённая модель [4].

Таблица 1. Типы корпоративной культуры

Тип КК	Описание КК	Основной фокус внимания руководства	Плюсы данного вида КК	Риски данного вида КК
Благотворительная организация	Такой тип КК характеризуется очень высокой степенью сопереживания к сотрудникам. Руководитель организации боится принимать критичные решения по кадровым вопросам (процесс увольнения может затянуться на месяцы); оценка (аттестация) персонала носит формальный характер; часто размер заработной платы сотрудников никак не привязан к результатам их деятельности. Почти полностью отсутствует промежуточный контроль, итоговый контроль часто опаздывает, в силу чего выполнение задач затягивается, и в работе возникают авралы. Основными чертами работников в подобных организациях являются избалованность, капризность (иногда даже переходящая в шантаж руководства),	Благо и комфорт для работников организации. Основная цель – удержать имеющийся персонал, во что бы то ни стало.	Высокий уровень комфортности для сотрудников: хорошие условия труда (просторные помещения, современная оргтехника), предоставление различных льгот, большой компенсационный пакет.	Расслабленность, приводящая к профессиональной деградации и снижению эффективности деятельности организации в целом.

	<p>только внешняя демонстрация трудовой активности. Рабочий процесс идет в основном за счет отлаженных личных связей руководства (начальников структурных подразделений) с подчиненными</p>			
<p>Добровольное рабство</p>	<p>Данная КК характеризуется сильным, волевым, при этом постоянно нуждающимся в признании руководителем. Среди сотрудников есть ряд доверенных людей, которые занимаются всем без исключения, причем даже такими задачами, которые не входят в их функционал. Эти сотрудники всеми силами стремятся завоевать личный авторитет перед руководством, ради чего готовы работать круглосуточно. Именно за счет их усилий организация продолжает работать. Как ни странно, при этом костяк коллектива работает достаточно долго. Другая часть коллектива – это работники, приходящие на незначимые должности. Среди них высок уровень текучести. Лишь редчайшие единицы остаются, чтобы перейти в категорию доверенных лиц</p>	<p>Собственные интересы, нацеленность, прежде всего, на результативность деятельности</p>	<p>Неограниченные возможности профессионального (в силу разнонаправленной работы) и карьерного роста</p>	<p>Постоянный прессинг и эмоциональное напряжение ведут к неизбежным перегрузкам и профессиональному «выгоранию»</p>

<p>Семья</p>	<p>Организации с таким типом КК отличаются максимально стертыми границами между личными и деловыми отношениями. Весь коллектив в них – это одна большая семья. В подобных организациях все про всех все знают, а люди, которые по каким-то причинам не вписываются в «семью», быстро из нее выживаются. Отношения «начальник-подчиненный» часто напоминают отношения «родители-дети». Контроль и поощрение со стороны руководства выражается в следующих действиях: прикрикнуть, наказать, затем остыть и приласкать. Основными характеристиками сотрудников являются: склонность к сплетням, скрытому (хотя иногда и открытому) «подсигиванию» друг друга в борьбе за привилегии от «мамы с папой» (начальства) и стремление постоянно меряться этими привилегиями. Организация работает в основном за счет лояльности руководства и сплоченности коллектива в сложных ситуациях</p>	<p>Поддержание хороших отношений в коллективе, выбор «приблизненных»</p>	<p>Серьезная эмоциональная поддержка в коллективе, сплоченность перед лицом опасности (в переломные, кризисные моменты), единый корпоративный язык</p>	<p>Распространение сплетней, конфликты, зависть и обиды как следствие субъективного отношения руководства к подчиненным (наличие «любимчиков» и «изгоев»)</p>
--------------	---	--	--	---

<p>Тюрьма строгого режима</p>	<p>В организации устанавливается обстановка недоверия, порой доходящего до паранойи, практикуется тотальный контроль действий, подчиненных со стороны руководства. В организациях такого типа принято прослушивание телефонов, размещение видеокамер во всех помещениях, а также постоянный детальный подсчет всевозможных истраченных ресурсов (канцтоваров, электроэнергии и т. п.). Часто подобный подход сопровождается излишней бюрократизацией всех производственных процессов. Основные характеристики сотрудников: страх «попасться» (неважно на чем), полный отказ от взятия на себя ответственности («все равно что-нибудь сделаю не так»), активное «обратное делегирование» (сотрудник боится взяться за выполнение любого задания и будет до последнего пытаться переложить ответственность на кого-то другого). Высокая текучесть кадров: регулярно (с частотой от полугода до года) меняются сотрудники на всех</p>	<p>Собственная безопасность, оптимизация расходов (строжайшая экономия средств и ресурсов), скрупулезное соблюдение всех предписанных правил и процедур</p>	<p>Высокий уровень дисциплины (но не самодисциплины) и прогнозируемость, стабильность в краткосрочной перспективе</p>	<p>Возможное воровство как попытка компенсации излишнего контроля со стороны руководства, высокий уровень текучести</p>
-------------------------------	--	---	---	---

	<p>уровнях управления, вплоть до полной смены персонала. Рабочий процесс идет за счет отлаженных личных связей руководителей подразделений, а также за счет усилий новых сотрудников, которые всегда присутствуют в организации в большом количестве</p>			
<p>Коллектив единомышленников</p>	<p>Такой тип КК характеризуется очень свободной обстановкой, почти полным отсутствием формализованных правил (в т. ч. требований к дисциплине, дресс-коду и т. п.), так как руководитель часто работает не столько за деньги, сколько за интерес к самому виду деятельности, и подбирает под себя таких же сотрудников. Подобные организации отличаются весьма скромными условиями труда и минимальным материальным вознаграждением работников. Основные характеристики сотрудников – трудоголизм, приверженность делу (которая далеко не всегда совпадает с приверженностью самой организации), высокая погруженность в свои проекты, стремление выполнить порученную работу</p>	<p>Нацеленность, в первую очередь, на обеспечение стабильно высокого качества выполняемой работы</p>	<p>Постоянное профессиональное развитие, самосовершенствование, обучение, обмен опытом</p>	<p>Слабая дисциплина, отсутствие формализованных правил и единого узнаваемого корпоративного стиля</p>

	<p>как можно лучше. Организация работает за счет очень высокого качества конечных результатов деятельности, что привлекает клиентов снова и снова</p>			
--	---	--	--	--

В мире сложилось несколько систем корпоративного управления. В разных странах они индивидуальны. Соотношение культурного и экономического уклада позволяет говорить о различных «моделях корпоративного управления».

Традиционно выделяют три модели корпоративного управления:

- англо-американскую – где доминирует культура успеха;
- немецкую (рейнскую) – с культурой согласия;
- японскую – с культурой синтеза.

Помимо общих принципов построения корпоративных взаимоотношений, в каждом корпоративном объединении могут возникать определенные особенности, вызванные спецификой организационной структуры.

Конечно, все вышеприведенные типологии не являются исчерпывающими. Однако большинство перечисленных характеристик являются легкоузнаваемыми, и в любом учреждении можно обнаружить основные черты того или иного типа корпоративной культуры. И все же каждая организация – это уникальное образование, которое невозможно вогнать в узкие стандартизированные рамки. К тому же нужно учитывать, что в организации помимо доминирующей корпоративной культуры, ценности и нормы которой принимаются и разделяются большинством сотрудников, могут существовать и субкультуры (культуры различных структурных подразделений, неформальных группировок).

Глава 2. Корпоративная культура библиотеки

2.1. Формирование корпоративной культуры библиотеки

Новые реалии и вызовы XXI века неопровержимо свидетельствуют, что библиотеке, как и любой организации необходима особая, внятно прописанная корпоративная культура, которая является оптимальным способом управленческого регулирования её деятельности, и этой культуре должно уделяться первостепенное внимание в плане разработки и внедрения.

Для формирования корпоративной культуры, адекватной современным требованиям экономики и бизнеса, прежде всего, необходимо трансформировать ценности людей, сформировавшиеся под воздействием командно-административных методов управления и взять курс на внедрение в сознание всех категорий наемных работников элементов, составляющих базовую структуру корпоративной культуры рыночного типа. Одним из важнейших показателей такой культуры является ориентация не только на обеспечение благоприятной атмосферы, нормальных отношений в коллективе, но и на достижение намеченных целей и результатов деятельности библиотеки.

Специалисты считают, что ценности являются основополагающим элементом корпоративной культуры. К ценностям относятся основные установки и идеи, принятые в организации. Они дают каждому работнику подтверждение в том, что то, чем он занимается, отвечает, как его собственным интересам и потребностям, так и интересам, и потребностям рабочего коллектива, конкретного подразделения в котором он занят, а также всей организации и общества в целом.

В соответствии с корпоративной культурой организации сотрудники придерживаются правил и норм поведения. Считается, что свод правил и норм поведения, стандартов взаимоотношений между работниками, а также между ними и управленцами или руководством коллективов, подразделений организации, находит выражение в официальных документах, кодексах чести, кодексах корпоративного поведения и т.д. Например, «Кодекс профессиональной этики библиотекарей», призван регулировать взаимоотношения как между сотрудниками, так и с пользователями.

Деловой кодекс содержит, как правило, три группы правил:

- правила запрещающие (обозначающие, что в данной организации делать ни в коем случае нельзя, например, запрет на нарушение коммерческой тайны)
- правила предписывающие (говорящие о том, что в данной организации делать необходимо, например, строго следовать соглашениям, соблюдать процедуры управления)

-правила рекомендуемые (например, рекомендуется проявлять творческую инициативу, быть приверженным организации).

Кодекс выступает в качестве безличного механизма регулирования отношений и действий работников организации, в случае принятия на ментальном и реализации на деятельностном уровнях корпоративной культуры и, это существенно облегчает работу руководителей, повышает эффективность работы персонала в целом.

Формирование корпоративной культуры – длительный и сложный процесс. Основные (первые) шаги этого процесса должны быть: определение миссии организации; определение основных базовых ценностей. И уже, исходя из базовых ценностей, формулируются стандарты поведения членов организации, традиции и символика. С формулировки миссии начинается понимание самими сотрудниками предназначения библиотеки, или основной идеи, ради которой она существует и развивается. Представление о миссии во многом зависит от масштаба библиотеки, регионально-этнической специфики. Причём, если миссию и стратегию вырабатывает руководство библиотеки, то систему ценностей просто выработать нельзя, также как невозможно заставить следовать ей по приказу. На первых порах существования организации, ее система ценностей, как правило, совпадает с ценностными ориентациями основателей и владельцев. Далее устоявшаяся корпоративная культура как бы отделяется от людей и становится атрибутом библиотеки, ее частью, оказывающей активное воздействие на сотрудников, формирующей их поведение в соответствии с «постулатами веры» (базовые предположения) и «этическими стандартами» (ценностные ориентации).

Итак, целенаправленное формирование и изменение корпоративной культуры является длительным и сложным процессом, требующим вовлечения всех сотрудников. Корпоративная культура способствует формированию приверженности целям трудового коллектива, направляет и формирует отношения и поведение работников в библиотеке – это основная составляющая в выполнении её миссии, повышении эффективности работы коллектива, внедрении и управлении инновационными процессами, развитии кадрового потенциала и общего «командного духа». Поэтому, начав работу по формированию корпоративной культуры библиотеки, необходимо представлять, что это прежде всего непростой процесс. Создать корпоративную миссию или правильный поведенческий кодекс – это даже не полдела, а лишь начало пути. Составление программы не означает автоматического начала качественно нового этапа жизни коллектива.

Корпоративная культура может создаваться целенаправленно от руководства, но она может формироваться и стихийно в коллективе, из различных элементов разных структур, привнесенных человеческих

отношений между работниками, руководителями и подчиненными, разными людьми, ставшими сотрудниками одной организации.

Считается, что внешний уровень корпоративной культуры является вполне управляемым: присущие организации символика, ритуалы, церемонии. Мифы и легенды, относящиеся к этому уровню корпоративной культуры, играют важную роль в организации, они могут формироваться как сознательными усилиями ее руководителей, так и стихийно снизу. Они существуют, как правило, в форме метафорических историй, анекдотов, которые передаются от поколения к поколению работников и служащих. Они связаны с историей возникновения библиотеки, дальнейшего её развития, жизнью и деятельностью «отцов – основателей» и призваны в наглядной, образной, живой форме довести до сотрудников общекорпоративные ценности.

Можно сформировать и совершенствовать и базовый уровень, достаточно трудоемкий и сложный: декларируемые ценности и нормы поведения, выражаемые в миссии, видении, кодексе, правилах внутреннего распорядка, регламентах, положениях и пр. Но имеется и внутренний уровень – неформальная часть корпоративной культуры, проявляемая в неписаных правилах взаимоотношений сотрудников как между собой и с внешним миром. Именно из-за несоответствия внутреннего уровня – внешнему, культура может играть и дезорганизующую роль, быть непродуктивной. В этих случаях помогает практическое «включение» сотрудника в деятельность, направленную на реализацию декларируемой ценности с тем, чтобы она стала его личностной ценностью.

Развитие библиотеки является одной из составляющих формирования корпоративной культуры, которое невозможно без участия сотрудников, более того, без их заинтересованности в результатах перемен, поэтому, сначала требуется перестроить и усовершенствовать работу по управлению персоналом. Сюда могут входить отдельные мероприятия: прием на работу новых сотрудников и их адаптация в коллективе, повышение квалификации кадров любого уровня ответственности, создание благоприятного психологического климата в коллективе и другие.

Формирование корпоративной культуры распадается на 4 этапа:

- определение миссии организации, базовых ценностей;
- формулирование стандартов поведения членов организации;
- формирование традиций организации;
- разработка символики.

Для того чтобы создать определенную корпоративную культуру, необходимо «Отбирать-Информировать-Стимулировать-Управлять», то есть:

- отбирать на работу в организацию сотрудников с такой мотивацией, ценностями, отношением, нормами поведения, которые были бы близки той корпоративной культуре, которая является желаемой в организации;
- эффективно информировать сотрудников о том, что является ценным для библиотеки через программы ориентации и адаптации новых сотрудников: через тренинг, формальное обучение и наставничество, через собственный пример поведения лидеров, через все доступные «медиа», такие как: корпоративный сайт, доску объявлений, газету предприятия, письма сотрудникам (в том числе и через электронную почту), презентации, собрания, совещания и т.д.;
- стимулировать то, что является ценным, благодарить и отмечать то поведение, которое должно быть нормальным для сотрудников, вознаграждать героев, которые должны быть образцом для подражания или стандартами поведения, праздновать то, что является выдающимся и должно цениться;
- ежедневно управлять культурой, то есть держать руку на пульсе и корректировать то, что нужно.

Основными мероприятиями по формированию прогрессивной корпоративной культуры являются:

- разработка системы ценностей, целей и конкретных задач по их достижению для всех участников организации.
- разработка системы поиска и обслуживания пользователей, которая базировалась бы на учете социально-психологических особенностей пользователей; социально-психологическом отборе сотрудников; деловых инструкций, обеспечивающих профессиональный, доброжелательный стиль общения.
- разработка программы взаимодействия с местным населением, обществом в целом, городом.
- корректировка организационно-экономической документации в соответствии с внедряемыми рекомендациями.
- информационное обеспечение, обучение и организация исполнения принятых мероприятий.

Многое будет зависеть в процессе формирования корпоративной культуры, от руководящего состава библиотеки. Поведение руководящего

звена оказывает сильное влияние на рядовых сотрудников, служит им примером для подражания. Если в коллективе принято поведение, основанное на взаимном уважении сотрудников, и его придерживаются руководители высшего и среднего звена библиотеки, то процесс объединения коллектива для решения общих задач будет более успешным. Создавая здоровую атмосферу в организации, поддерживая дух товарищества и взаимопонимания между коллегами, руководство, может управлять уровнем нравственного сознания сотрудников.

Более того, корпоративная культура начинается с взаимоотношений персонала разных уровней между собой и с руководством, с уважительного отношения начальников к своим подчиненным, с признания их заслуг и поощрения за достижения, повышения по службе. Работники должны чувствовать себя полезными и понимать свою роль в общей миссии организации, поэтому здесь необходима разработка мотивационной политики и гибкой системы вознаграждения.

Корпоративная культура выражается отношением коллектива и руководства к сотрудникам – это забота о людях, об их нуждах, удовлетворении потребностей, которые касаются не только материальных благ, но и повышения квалификации, научной деятельности и многого другого, что имеет и личностное и общественное значение.

Деятельность библиотеки, прежде всего, направлена на обеспечение учебного, познавательного процесса, донесению гуманитарных ценностей до читателей, поиску своего места в мировом информационном пространстве и требует постоянного изучения, внедрения новых технологий, интенсификации труда, различного рода реорганизаций. Это невозможно, без осознания руководителями библиотеки и ее персоналом того, что огромную роль в этом будет играть корпоративная культура, которая дает людям ощущение сопричастности, приверженности; способствует коммуникациям, инициативе; создает эффективный, высокопроизводительный трудовой коллектив. Поэтому так важны принятые в коллективе система ценностей, правил поведения и следование им.

Корпоративная культура – это не застывшая, данная раз и навсегда форма; это атмосфера, которую можно и нужно создавать, поддерживать, развивать, управлять ею; это постоянно развивающееся явление, по сути, живой организм.

2.2. Традиции и имидж библиотеки, как составляющая корпоративной культуры

Из вышеизложенного материала было выявлено, что одной из составных частей корпоративной культуры является наличие в организации собственных традиций и имиджа, а также методов их сохранения и развития.

Специалисты утверждают, что традиции – это определенные привычки сотрудников. Говоря о традициях, когда что-то (определенные действия или отдельные процессы) сотрудники делают, не задумываясь, поскольку они всегда это делали. Так, для одной библиотеки может быть традицией, провожая человека на пенсию, дарить ему какие-то смешные подарки, сделанные своими руками. Для небольшой и более молодой библиотеки традицией может быть совместное празднование дня рождения каждого сотрудника.

В корпоративной культуре, традиции могут выполнять три функции:

- суть регулятивной функции состоит в установлении традиций построения отношений и связей внутри организации. Пережитые совместно события, поражения и победы сплачивают коллектив, создают благоприятную для сотрудничества эмоционально-психологическую атмосферу. Соблюдение корпоративных традиций (меценатство и благотворительность, совместное проведение досуга, празднование юбилеев сотрудников и дней рождения, успешное завершения мероприятий и сделок и др.) значительно ускоряет карьерный рост участников подобных мероприятий по сравнению с уклоняющимися;
- консервативная функция традиций связана с отношением организации к процессам обновления. Традиции препятствуют бездумным нововведениям. Изменение или ломка утративших свою актуальность традиций становится движущей силой прогресса организации.
- нормообразующая функция традиций заключается в формировании стандартной последовательности действий, которой придерживаются все сотрудники организации в процессе взаимодействия.

Видимыми проявлениями корпоративной культуры являются ритуалы, как неотъемлемая часть традиций. Ритуал – это повторяющаяся последовательность деятельности, которая выражает основные ценности любой организации, отвечая на следующие вопросы: «Какие поставленные цели, наиболее существенны?», «Какие люди наиболее ценны для организации, а какие только начинают приобретать вес?».

Ритуалы служат средством для наглядной демонстрации ценностных ориентаций организации, они призваны напоминать сотрудникам о стандартах

поведения, нормах взаимоотношений в коллективе, которые от них ожидаются.

Существуют следующие группы ритуалов:

- «Ритуалы поощрения» – призваны показать одобрение компанией чьего-то достижения или определенного стиля поведения, вписывающегося в рамки корпоративных культурных ценностей. «Одобрять что-либо в человеке или просто обращая на это внимание, мы эту черту умножаем и развиваем». Это могут быть вечеринки по поводу успешной реализации проекта, традиционные обеды в честь того, кто отличился, или долго и продуктивно работает для компании. Например, в одной фирме по сложившейся традиции каждый сотрудник в день своего рождения может получить получасовую аудиенцию у президента компании и задать ему любые вопросы. Такой ритуал поощряет интерес сотрудника к своей фирме, подчеркивает доступность высшего руководства, обеспечивает обратную связь, позволяющую руководству получить информацию о своих подопечных.

- «Ритуалы порицания» – сигнализируют о неодобрении в отношении человека, ведущего себя не в соответствии с нормами данной корпоративной культуры. Официальными ритуалами порицания являются увольнение, понижение в должности, снижение заработка. Менее формальным ритуалом такого плана может быть неприглашение на регулярное мероприятие, где собирается весь коллектив. Ритуалы порицания помогают сохранять целостность компании. Когда люди осознают, что последствия определенного нежелательного поведения одинаковы для любого члена команды и наказания применяются справедливо, они начинают испытывать уважение к организации как к единому целому.

- «Ритуалы интеграции» – те действия руководства, которые собирают служащих компании вместе и помогают им осознавать, что между ними есть общее. В контексте работы - это конференции, семинары, деловые игры, и так далее. Это различные светские мероприятия, вечеринки, совместные поездки, занятия спортом.

В повседневной жизни библиотеки ритуалы могут играть двоякую роль: с одной стороны, укреплять её структуру, а с другой, в случае затухания истинного смысла совершаемых действий - ослаблять. В позитивных случаях ритуалы являются сценическими постановками произведений, имеющих решающее значение; они символизируют убеждения, играющие существенную роль и жизни библиотеки. Ритуалы позволяют увидеть общий образ и его ценностную ориентацию.

В негативных случаях связь между ритуалами и ценностными ориентациями утрачивается. Тогда ритуалы превращаются в излишнюю и

чопорную формальность, при помощи которой стараются «убить» время, уклониться от принятия решений, избежать конфликтов и конфронтации.

Таким образом, можно сказать, что в рамках культуры предприятия ритуалы занимают важное место, что касается и библиотечных учреждений. Однако необходимо постоянно проверять, действительно ли при их помощи передаются ценностные ориентации, актуальные для повседневной реальности. Ведь именно они помогают повысить лояльность персонала к библиотеке и иногда повышают её имидж в общении с партнерами и клиентами.

Следующим из элементов корпоративной культуры будет являться имидж библиотеки. Разрабатывая ритуалы, символику организации, что является, как было выше сказано, частью традиций, коллектив формирует имидж библиотеки, её неповторимый облик. Поэтому, можно сказать, что имидж формируется в тесной взаимосвязи с этими элементами.

Понятие корпоративной культуры включает в себя понятие корпоративного имиджа, как наиболее существенный свой элемент. Имидж, в свою очередь проникает во все элементы корпоративной культуры, выполняя, по сути, иные функции, оставаясь обратной стороной одной монеты. То есть, с одной стороны – корпоративная культура, с другой стороны – имидж, и управление этими процессами должно проходить с максимальным взаимодействием обоих. Имидж и корпоративная культура взаимно влияют друг на друга, и вместе работают на стратегические цели организации.

В настоящее время библиотеки, как никогда раньше, осознают социальную ценность имиджа организации в глазах общественности. Удачно сформированный корпоративный имидж позволяет укрепить позиции учреждения в местном сообществе, привлечь нужных партнеров, развивать перспективные направления деятельности.

Поэтому одним из составляющих имиджа библиотеки, как считают специалисты, является понятие ее видимости для местного сообщества – ее открытость, доступность и, главное, регулярность обновления информации о возможностях, услугах, мероприятиях библиотеки.

Библиотека, двигаясь в этом направлении, может проводить ряд мероприятий: организация выставок, поддержание связей со СМИ, дни открытых дверей, установление и поддержание контактов с властями, выпуск рекламных буклетов, проведение презентаций книг, проведение обзоров, публикация в местной печати ежегодного отчета о работе, издание собственной газеты или журнала, выпуск пресс-релизов, контакты с творческой интеллигенцией, участие в конференциях, проведение конференций, семинаров.

Важным элементом в формировании корпоративного имиджа библиотеки является фирменный стиль. Почему же созданию фирменного стиля придается такое большое значение? Потому, что читатель будет с удовольствием посещать ту библиотеку, где комфортно, уютно и современно не только благодаря инновационным методам работы, но и современному внешнему виду. Сегодня работать в библиотеке труднее, чем раньше, но и намного интереснее. Библиотекари свободны в выборе содержания своей деятельности. Сейчас библиотека должна выжить и доказать, что она необходима обществу.

Разработка имиджа, фирменного стиля, а также торгового знака и знака обслуживания становятся важным инструментом в деятельности библиотеки и подобные затраты, на такие мероприятия приводят к повышению конкурентоспособности, вероятности востребованности продуктов и услуг, влияют на скорость расширения рынка клиентов. Поэтому, стоит помнить, переделка всегда стоит дороже, поэтому лучше затратить время и деньги на начальном этапе.

Выделяют следующие компоненты, из которых складывается фирменный стиль организации:

- 1) название, логотип, символика, архитектурный и графический дизайн, интерьер помещений и рабочих мест;
- 2) проспекты, буклеты, видеоролики и т. п., раскрывающие историю, возможности, перспективы организации, спектр ее товаров и услуг (используются фото, тексты, цифры и факты);
- 3) дизайн оформления выставок, ярмарок, упаковочных конструкций, обложек книг и журналов, библиотечных плакатов и витрин (календари, стеллажи, коробки, сумки и т. п.);
- 4) публичные мероприятия – специальные события, церемонии, презентации, посещения, встречи, приветствия, спонсорские акции и т.п., демонстрирующие участие организации в общественной жизни, вклад в благосостояние региона;
- 5) внешний облик, манера поведения, качество функционирования деловых механизмов, соблюдение обязательств.

На фирменный стиль накладывает отпечаток репутация библиотеки. Это существенная и достаточно осязаемая часть корпоративной культуры, которая обеспечивает визуальную и смысловую идентификацию организации, ее внутреннее и внешнее оформление, подготавливает общественность к положительному восприятию. Разработка фирменного стиля является внутренним делом организации и предметом неустанной заботы, выражением

корпоративного патриотизма библиотеки, фирменный стиль – это особая художественная конструкция. Он становится сутью и служит упрочению репутации библиотеки, отождествлению ее имени с полным спектром услуг/продукции.

Для того чтобы выбрать стратегию формирования позитивного имиджа любая библиотека должна придерживаться следующих рекомендаций:

- налаживать контакты и укреплять сотрудничество с местным профессиональным сообществом и коллегами из других регионов, стран;
- укреплять кадровый потенциал, повышать зарплату, организовывать повышение квалификации сотрудников;
- уделять внимание материально-техническим и информационным ресурсам, не допускать стремительного устаревания ресурсной базы;
- активизировать программно-проектную деятельность, предложить социально значимые для местного сообщества программы и проекты;
- содействовать повышению уровня корпоративной культуры, нормализации социально-психологического климата, активно использовать систему поощрений персонала;
- совершенствовать структуру, формы и методы управления;
- активизировать рекламную деятельность и работу по связям с общественностью.

Многие специалисты придерживаются единого мнения, что составные имиджа, как решающего условия долгосрочного делового процветания библиотеки и ее директора поддаются изменениям и обновлению, но сам имидж организации, руководства, услуг, деловых операций разрабатывается единожды и надолго. Его живучесть, прежде всего, зависит от ряда факторов – его гибкости и концептуального стержня, динамических изменений элементов под воздействием моды, ожидании общественности, эпохи и т. п.

Сегодня библиотечный мир переживает инновационный бум, а инновации – необходимый элемент развития: без них библиотекам невозможно оставаться социально значимыми организациями, оказывать конкурентоспособные услуги, укреплять свои позиции в условиях рынка. Поэтому, огромную роль для современной библиотеки будет играть ее благоприятный образ – имидж. Создавая имидж открытого, разностороннего учреждения мы тем самым ломаем стереотипы восприятия библиотеки как института узкопрофильного, консервативного, обыкновенного хранилища книг.

Именно поэтому, сегодня специалисты библиотеки видят свою задачу в «обогащении образа», используют так называемую стратегическую подачу информации, когда личное общение, атмосфера в библиотеке, публикации в прессе работают на создание узнаваемого образа современной, интеллигентной библиотеки – и с точки зрения содержания, и с точки зрения формы. Таким образом, библиотеки стремятся создать некий корпоративный стиль – узнаваемый, внятный, динамичный.

Глава 3. Примеры корпоративной культуры различных библиотек

В ГБУК РК «Крымская республиканская библиотека для молодежи» активно развивается внутрикорпоративная культура. В формировании позитивного имиджа принимают участие все сотрудники. В основных документах организации: «Устав», «Положение о библиотеке», «Правила пользования библиотекой», «Правила внутреннего распорядка», «План производственно-творческой деятельности» и др. изложены основные цели и задачи библиотеки, направления ее деятельности, правила поведения, методы материального и морального поощрения сотрудников и т.д.

Ежегодно в библиотеке проходят более 400 разноплановых мероприятий в поддержку чтения и воспитания лучших нравственных и человеческих качеств, среди детей и подростков.

Разработан логотип библиотеки.



Помещение библиотеки оформлено в единой стилиевой и цветовой гамме, имеются рекламные баннеры с логотипом библиотеки. Дресс-код сотрудников обязательно включает в себя наличие фирменного шарфа и бейджа. Использование фирменного стиля также отражается в рекламе библиотеки через социальные сети, разработана единая афиша мероприятий для интернет-пространства.



Для вновь принятого сотрудника, разработан план, благодаря которому адаптация в коллективе будет проходить быстрее и комфортнее (табл.1.).

**Таблица 1. План работы принятого сотрудника на время
испытательного срока**

ФИО: _____

Куратор: _____

Тематика обучающего мероприятия	Форма проведения	Дата	Ответственный
Изучение должностной инструкции	Ознакомление		
Изучение документов, регламентирующих работу библиотеки (устав библиотеки, правила пользования библиотекой, положение о платных услугах, книга суммарного учета библиотечного фонда)	Практическое занятие		
Изучение законодательной базы библиотечного дела (Федеральный закон от 29 декабря 1994 года №78-ФЗ «О библиотечном деле», Закон Республики Крым от 25.12.2015г. «О библиотечном деле», Политика обработки персональных данных в ГБУК РК «Крымская республиканская библиотека для молодежи» в порядке, установленном Федеральным законом от 27 июля 2006 года № 152-ФЗ «О персональных данных»)	Ознакомление		
Планово-учетная документация (план работы отдела, отчетная документация за месяц, паспорта массовых мероприятий, заполнение дневника отдела, оформление индивидуального информирования абонентов, заполнение читательского формуляра, учет библиографических справок)	Практические занятия		
Электронные ресурсы библиотеки и их использование	Ознакомление		
Систематизация документов по таблицам ББК	Практическое занятие		
Расстановка и размещение библиотечных фондов	Практическое занятие		
Подготовка книжных выставок и просмотров	Практическое занятие		
Издательская деятельность отдела	Практическое занятие		
Изучение ГОСТ Р7.0.100-2018 Библиографическая запись. Библиографическое описание. Общие требования и правила составления	Практические занятия		
Составление БЗ на различные виды изданий	Практическое занятие		
Изучение профессиональных периодических изданий, имеющихся в библиотеке (самообразование)	Ознакомление		
Порядок работы с алфавитным и с систематическим каталогами	Практическое занятие		

После окончания обучения будет проведено собеседование с аттестуемым, на основании результатов которого будет принято решение о прохождении испытательного срока.

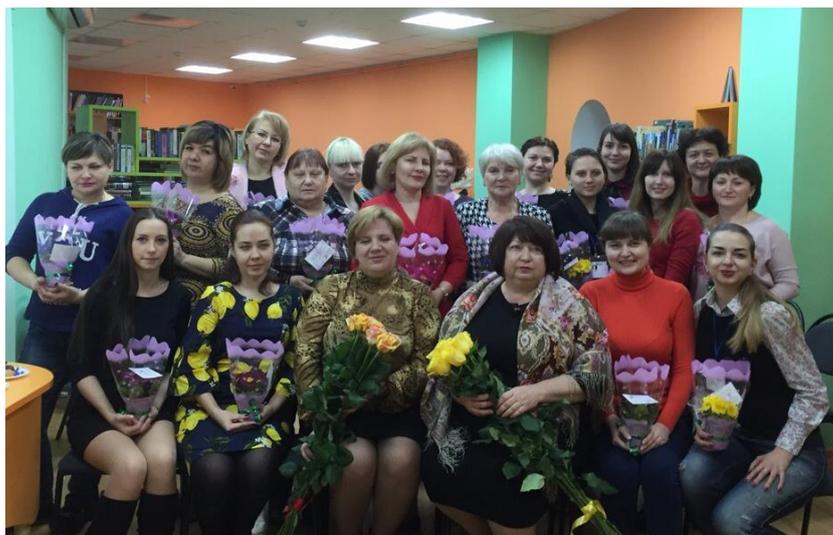
С планом работы ознакомлена _____
(число) (подпись)

Куратор _____
(число) (подпись)

Также регулярно проводится внутрибиблиотечная учеба. С ее помощью наши сотрудники знакомятся с опытом работы коллег, всегда в курсе, о чем пишут в профессиональных изданиях. И конечно же оттачивают свои знания и навыки на практических занятиях. Благодаря работе в команде, сотрудники лучше узнают друг друга и учатся работать рука об руку, помогая друг другу.



Неотъемлемой частью корпоративной культуры молодежной библиотеки является проведение корпоративных мероприятий, посвященных профессиональному празднику, Новому году, 8-у Марта.



Рассматривая примеры корпоративной культуры других библиотек, можно привести несколько примеров.

В Муниципальном автономном учреждении городского округа Тольятти «Культурный Центр «Автоград» Библиотека Культурного Центра «Автоград» [5] всегда уделялось большое внимание работе с персоналом, а в последние годы это стало важнейшим направлением в деятельности по стабилизации и адаптации кадров. На решение этой задачи были направлены усилия по мотивации труда, повышению профессионального мастерства молодых специалистов, адаптации их в коллективе, созданию возможностей должностного роста, поиску средств материального стимулирования творческих изысканий сотрудников.

«Непрерывное обучение всего персонала, развитие его компетенции – основная составляющая работы Библиотеки Автограда. Кардинальные изменения, которые происходят в нашей стране, требуют формирования работника нового типа, с высоким уровнем профессионализма, новым профессиональным мышлением. Обучение и повышение квалификации работника библиотеки является в этом решающим компонентом».

Специалистами кадровой службы и аппаратом управления библиотеки был сделан анализ ресурсов библиотечных кадров – их профессиональной подготовки, опыта работы в библиотеках, творческого потенциала, уровня квалификации. По итогам этого анализа сформировалось решение о необходимости создания постоянно действующей дифференцированной системы повышения профессиональной квалификации и общекультурного уровня работников.

Кроме того, в библиотеке активно ведется работа по программе наставничества как форме обучения и повышения квалификации библиотечных работников. Программа финансируется из средств библиотеки, полученных от платных услуг. Наставникам устанавливались доплаты к зарплате в размере от 5 до 30 процентов ежемесячно на протяжении действия программы. Практика показала, что для решения внешних проблем выживания и внутренних процессов делового взаимодействия, молодых сотрудников надо готовить к коллективной работе, учить сообща выполнять задачи зарекомендовавшими себя методами и приемами. Как отмечает автор статьи, это является частью корпоративной культуры управления организации.

Для сотрудников разработана и действует программа повышения квалификации и подготовки персонала новой компетенции. Обучение проходит в виде семинаров, тренингов, деловых игр и т. д. Ежегодные конкурсы библиотечных проектов позволили повысить квалификацию

сотрудников, заинтересовать в работе, проявить творчество. Все это автором статьи рассматривается как способ формирования внешнего и внутреннего имиджа коллектива, корпоративной культуры библиотеки.

Созданию творческой, дружеской атмосферы, необходимого психологического настроения служат внутрибиблиотечные мероприятия корпоративного характера. Проведение корпоративного праздника является важным фактором для укрепления корпоративной культуры и организации, сплочения коллектива. Корпоративный праздник – это возможность отдохнуть и одновременно принести пользу делу.

Вся интересная библиотечная жизнь коллектива отражена в ежемесячной информационно-развлекательной газете «INFO-интеллект».

Рассматривая деятельность Алтайской краевой детской библиотеки им. Н.К. Крупской [6] можно отметить следующее. Для поддержания благоприятного психологического климата в коллективе, в рамках формирования корпоративной солидарности и заинтересованности сотрудников, каждый вторник в библиотеке проводится планёрка, что стало одной из традиций библиотеки, где обсуждаются вопросы и планы на неделю. Вопросы и планы обсуждаются всеми сотрудниками, а также зачитывается доклад о проведённых мероприятиях, где отмечаются успехи отличившихся сотрудников, и проводится их награждение.

В библиотеке постоянно ведётся работа по поддержанию положительного имиджа. В соответствии с Конвенцией о правах ребенка миссией публичной библиотеки, обслуживающей детей, является: предоставление детям оптимальных условий для культурного развития посредством чтения, формирование и удовлетворение образовательных и коммуникативных потребностей пользователей, воспитание патриотизма и лучших человеческих качеств.

Кредо библиотеки: Ребёнок – это личность. Ему всё наше внимание, любовь и профессионализм.

Девиз – Радуйся жизни и читай.

В библиотеке разработан логотип с изображением раскрытой книги и двух юных читателей: мальчика и девочки. Логотип используется на всей выпускаемой продукции библиотеки и служит символом её узнаваемости.

В информационно – библиографическом отделе издаются пособия для детей и взрослых: календари знаменательных и памятных дат, рекомендательные указатели и дайджесты, памятки, закладки, библиографические издания краеведческой тематики.

Ведётся рекламная деятельность: выпуск буклетов, календарей к юбилейным датам, пресс – релизов, рекламные диски по истории библиотеки.

Также библиотеке ведётся летопись в электронном виде, находящаяся в собственной сети организации. Библиотека является региональным центром формирования политики в сфере библиотечного обслуживания детей и подростков.

Заключение

Интерес к корпоративной культуре, как к одному из рычагов, влияющих на эффективность функционирования библиотечной деятельности сегодня особенно актуален в нашей стране, где основные теоретические и практические направления по формированию корпоративной культуры, пока ещё находятся на стадии развития и проработки.

Современные требования к работе библиотек свидетельствуют, что организации необходима особая, внятно прописанная корпоративная культура, которая является оптимальным способом управленческого регулирования деятельности современной библиотеки, и этой культуре должно уделяться первостепенное внимание в плане разработки и внедрения.

Работа над формированием корпоративной культуры библиотеки предполагает наличие своеобразного корпоративного руководства библиотеки, в котором выработаны и сформулированы определения миссии библиотеки, основных целей ее деятельности; даются основные направления положительного имиджа; сформулированы стандарты поведения сотрудников; отражены основные традиции.

Имидж и корпоративная культура взаимно влияют друг на друга, и вместе работают на стратегические цели организации.

Визуальные и вербальные черты имиджа библиотеки создают корпоративную индивидуальность, которая отличает данную организацию от других и устанавливает ее корпоративную узнаваемость.

Являясь условием конкурентоспособности организации на уровне образных концептуальных решений, благоприятный имидж становится важнейшей целью коммуникационной политики и корпоративной культуры библиотеки, так как определяет ее общее восприятие широким кругом общественности.

Поэтому корпоративную культуру необходимо изучать, следить за ее формированием, совершенствовать и регулировать ее изменения. Прежде всего, корпоративная культура должна стать органичной частью всей организации, быть адекватной современным требованиям, продиктованным экономическим и технологическим развитием, а также спецификой законодательства и менталитета, спецификой конкретной библиотеки. Корпоративная культура обязательно должна содействовать достижению поставленных целей, а, следовательно, и повышению эффективности деятельности организации.

Список литературы:

1. Томилов, В. В. Организационная культура и предпринимательство : учеб. пособие / В. В. Томилов ; Санкт-Петербург. ун-т экономики и финансов, Каф. маркетинга. – Санкт-Петербург. : Изд-во Санкт-Петербург. ун-та экономики и финансов, 1994. – 164 с. – Текст : непосредственный.
2. Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом. Теория и практика : учебник для бакалавров / Т. Ю. Базаров. – Москва. : Издательство Юрайт, 2014. – 381 с. – Текст : непосредственный.
3. Шейн, Э. Х. Организационная культура и лидерство / [пер. с англ. под ред. В. А. Спивака]. – Санкт-Петербург : Питер, 2002. – 336 с: ил. – Текст : непосредственный.
4. Корпоративная культура библиотеки – специфика и тенденции развития : сайт. – URL : <https://www.cultmanager.ru/article/4597-korporativnaya-kultura-organizatsii> (дата обращения: 14.05.2021). – Текст : электронный.
5. Кузьминова, И. Работа с персоналом. Корпоративная культура в библиотеке / И. Кузьминова. – Текст : электронный // Автоград. Культурный центр : [сайт]. – URL : <http://avtogradcc.ru/> (дата обращения: 18.05.2021)
6. Корпоративная культура библиотеки – специфика и тенденции развития : сайт. – URL : https://www.yaneuch.ru/cat_68/korporativnaya-kultura-biblioteki--specifika/20761.1082407.page8.html (дата обращения: 20.05.2021). – Текст : электронный.
7. Ястребова, Е. М. Корпоративная культура библиотеки: теория, история, современные тенденции / Е. М. Ястребова. – Москва.: Литера, 2009. – 255 с. – Текст : непосредственный.
8. Племнек, А. И. Кооперация – действенный способ оптимизации расходов / А. И. Племнек. – Текст : непосредственный // Университетская книга. – 2009. – № 9. – С. 9-11.
9. Жукова, Я. В. Современные педагогические технологии формирования элементов корпоративной культуры будущих библиотечных специалистов / Я. В. Жукова. – Текст : электронный // Вестник БГТУ им. В. Г. Шухова. – 2014. – № 3. – С. 239-241. – URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-pedagogicheskie-tehnologii-formirovaniya-elementov-korporativnoy-kultury-buduschih-bibliotechnyh-spetsialistov/viewer> (дата обращения: 27.05.2021)
10. Корпоративная культура делового общения : Главные правила общения и поведения в современном обществе / [сост. И. Н. Кузнецов]. – Москва : АСТ ; Минск : Харвест, 2005. – 608 с. – Текст : непосредственный.
11. Менеджмент и маркетинг культуры / М-во культуры Рос. Федерации, Санкт-Петербургский гос. ун-т культуры и искусств ; [под общей ред. проф., д-ра философских наук И. М. Болотников]. – Санкт-Петербург : СПбГУКИ, 2009. – 544 с. – Текст : непосредственный.

Приложение 1.

В формировании компетенций, связанных с корпоративной культурой библиотечных работников, главное внимание отводится игровому имитационному моделированию, которое представляет собой гипотетическую познавательную или информационную ситуацию, которая разрешается посредством моделирования деятельности библиотекаря. Его формами могут быть: организационно-деятельностные игры; игры-тренинги; деловые игры. Приведем примеры подобных игр [9].

1. Игра-тренинг в формате «мозгового штурма»: «Формирование корпоративной идентичности коллектива библиотеки». Цель игры: сформировать практические навыки и умения по выявлению и решению проблем различного характера, которые имеются в библиотеке и влияют на ее производственный процесс, трудовые отношения и ее общий имидж.

Игровая ситуация заключается в следующем: Вы – новый руководитель библиотеки. Вы пришли в уже сложившийся библиотечный коллектив, коллектив со своими ценностями, традициями, легендами, нормами и правилами поведения и т.д. Ваша задача – привлечь коллектив на свою сторону. Для этого Вам нужно выявить проблемы, которые царят в библиотечном коллективе и, соответственно решить их. Ход игры: Из группы магистрантов выбирается половина участников, которые будут играть роль вновь пришедшего «руководителя библиотеки». Остальные магистранты являются рядовыми «сотрудниками библиотеки», в которую приходят «руководители». Все рядовые сотрудники получают специальные бланки, в которые они коллективно должны записать проблемы (3-5 проблем), которые, на их взгляд, существуют в библиотеке. Каждую проблему следует записывать в отдельном бланке (см. табл. 1):

Таблица 1

Тексты решения проблемы (не менее 3 вариантов) – за- полняются руководителем	Текст проблемы – заполняется сотрудниками					
	Оценки участников (выставляются по пятибалльной шкале)					Сумма баллов
	1 участник	2 участник	3 участник	4 участник	5 участник	
Предложение 1 (текст)						
Предложение 2 (текст)						
Предложение 3 (текст)						

Затем, все бланки с проблемами отдаются «руководителям», которые также коллективно должны сформулировать не менее 3-х предложений решения указанной проблемы. После «решения» проблем «руководителем»,

бланки возвращаются «сотрудникам» библиотеки, которые их оценивают по 5-тибальной системе. Причем разные предложения решения одной и той же проблемы не могут быть оценены одним участником одинаково, т.е. все предложения должны получить разные оценки от одного участника. По окончании оценки предложений «сотрудниками» определяется сумма баллов по каждому из предложений на все обозначенные проблемы, и выявляются лучшие идеи группы «руководителей», которые заносятся на отдельный лист и по сути являются перспективным планом их работы. В ходе игры «руководители» смогут понять, какие корпоративные ценности у их «сотрудников» стоят на первом месте: материальное благополучие, творческая атмосфера, дружеские отношения, новшества и т.д. Ведущий в ходе анализа проблем и предложений должен обратить внимание участников на неучтенные корпоративные ценности.

Таким образом, в ходе реализации игры участники учатся:

1. Выявлять компоненты корпоративной культуры.
2. Анализировать уровень их развитости, наличие проблем в тех или иных участках корпоративной культуры.
3. Находить пути преодоления и решения сложившихся проблем, таким образом, чтобы удовлетворить всех сотрудников библиотеки.

2. Организационно-деятельностная игра: «Корпоративная культура библиотеки». Цель игры: развитие у участников практических навыков оценки уровня сформированной корпоративной культуры конкретной библиотеки. Игровая ситуация: вы – сотрудник библиотеки, которому необходимо ответить на анкету руководства библиотеки, изучающую уровень развитости корпоративной культуры. Ход игры: Для оценки уровней развития корпоративной культуры каждый участник получает специальный бланк (см. таблицу № 2), в котором следует отметить в каждой графе уровень развития данного параметра. Чем ближе отметка стоит к десятибалльной графе, тем выше, соответственно, оценивает участник уровень развития данного параметра.

Оценка уровня развития корпоративной культуры

Высокий уровень (10-6)				Параметры корпоративной культуры	Низкий уровень (5-1)			
				Осознание себя и своего места в организации				
				Отношение руководства к коллективу				
				Система премирования, поощрения сотрудников библиотеки				
				Система морального стимулирования сотрудников библиотеки				
				Система повышения квалификации, продвижения по служебной лестнице				
				Коммуникационная система и язык общения				
				Внешний вид сотрудников и структурных подразделений				
				Организация питания сотрудников				
				Осознание времени, отношение к нему и его использование				
				Взаимоотношения сотрудников и структурных подразделений				
				Сохранение ценностей и норм, присущих организации				
				Наличие традиций и ритуалов в библиотеке				
				Процесс развития работников и их научение				
				Трудовая этика				
				Решение конфликтов				

После подсчета баллов результаты анализируются. Далее предлагается на основании полученных результатов:

1. Выявить проблемные участки в корпоративной культуре библиотеки;
2. Составить программу развития одного из проблемных участков корпоративной культуры конкретной библиотеки.

Таким образом, участники учатся принимать обоснованные организационно-управленческие решения в процессе профессиональной деятельности.

Приложение 2.

Корпоративная культура организации (проект)

1. Миссия организации:

- Цели деятельности (для чего организация была создана).
- Задачи (что нужно сделать для достижения поставленных целей).
- Средства (приемы, способы, инструменты, используемые для выполнения необходимых задач и реализации заявленной миссии).
- Место и роль организации в обществе (в масштабах страны, региона, конкретной местности, локальной группы людей).
- Наши пользователи (на кого, в первую очередь, направлена деятельность организации, для кого мы работаем).

2. Ценности организации: приоритетные ценности, через призму которых рассматриваются и оцениваются все действия сотрудников и все принимаемые решения.

3. Принципы взаимоотношений:

- с пользователями (потребителями производимых товаров и оказываемых услуг);
- с другими учреждениями (партнерами, потенциальными грантодателями, спонсорами и пр.);
- с представителями СМИ.

4. Служебный этикет:

- нормы приветствия;
- нормы обращения к начальству;
- формы коммуникации между отделами;
- способы принятия решений;
- пути выхода из конфликтных ситуаций;
- методы критики.

5. Корпоративный стиль:

- логотип организации;
- слоган организации (девиз);
- дресс-код, принятый в организации.

6. Порядок приобщения новых сотрудников к корпоративной культуре. Алгоритм действий при введении работника в должность.

7. Порядок разработки, внедрения, поддержания корпоративной культуры в организации:

- мероприятия по разработке корпоративной культуры / ответственные лица;
- мероприятия по внедрению корпоративной культуры / ответственные лица;
- мероприятия по поддержанию корпоративной культуры в организации / ответственные лица.

Приложение 3.

Примеры анкет для сотрудников, чтобы руководитель мог понимать, что происходит с коллективом, какой у него настрой, проблемы и пожелания.

Группа вопросов №1. Оценка корпоративной культуры компании:

1. Насколько Вы понимаете и разделяете цели Вашей организации?
2. Что является частью организационной культуры для Вашей компании?
3. Как часто компания проводит корпоративные мероприятия?
4. Существует ли система обучения и повышения квалификации сотрудников?
5. Каким было Ваше первое впечатление от компании?
6. Как изменилось Ваше впечатление от компании на сегодняшний день?
7. Придает ли Ваша работа в этой компании уверенность в завтрашнем дне?
8. С чем могут быть связаны основные причины Вашей неуверенности?
9. Какие стороны служебной деятельности наиболее привлекательны для Вас? (мотивация)
10. Могли бы Вы работать лучше чем сейчас?
11. Что мешает полностью реализовать способности?
12. Удовлетворены ли Вы работой в данный момент?
13. Как к Вам относятся в организации?

Группа вопросов №2. Взаимоотношения, коммуникация с коллегами (горизонталь):

1. Принято ли в Вашей компании среди сотрудников помогать друг другу в работе?
2. Как Вы воспринимаете коллег?
3. Часто ли в коллективе возникает разногласия и конфликты?
4. Как относятся в коллективе к появлению новых сотрудников?
5. Когда в Вашей организации люди работают вместе?
6. Поддерживаете ли Вы отношения с сотрудниками вне работы?

7. Часто ли Вы ощущаете на работе негативное психологическое состояние?

Группа вопросов №3. Отношения с руководителем (вертикаль):

1. Какой стиль управления, по Вашему мнению, преобладает в организации?

2. Устраивает ли Вас данный стиль?

3. Что бы вы хотели изменить в стиле вашего руководителя?

4. Как сотрудники узнают о новостях в организации?

5. Каким образом оценивается Ваша работа?

6. Как празднуются личные праздники сотрудников?

Группа вопросов №4. Анкета обобщающая

1. Насколько Вы понимаете и разделяете цели Вашей организации?

А) Не понимаю

Б) Понимаю, но не разделяю

В) Понимаю и разделяю

Г) Другое:

2. Что является частью организационной культуры для вашей компании?

А) Следование правилам, инструкциям, процедурам

Б) Предсказуемость и стабильность во взаимоотношениях

В) Соперничество и достижение целей

Г) Преданность целей, взаимное уважение и доверие

Д) Преданность новаторству, творчеству, поощрение инициативы

3. Как празднуются личные праздники сотрудников?

А) Организуются руководством компании

Б) Организуются по инициативе сотрудника

В) Празднуются в кругу коллег вне работы

Г) У нас это не принято

Д) Другое:

4. Как часто в компании проводятся корпоративные мероприятия?

А) Достаточно часто

Б) Редко

В) Никогда

5. Какой стиль управления, по Вашему мнению, преобладает в компании?

А) Демократический

Б) Жесткий авторитарный

В) Другое:

6. Устраивает ли Вас данный стиль руководства?

А) Да, вполне

Б) Нет

7. Хотелось бы изменить следующее:

А) Улучшить коммуникацию с руководством

Б) Устранить предвзятость, повысить вежливость

В) Четко формулировать задачи и сроки выполнения работ

Г) Повысить свободу критики

Д) Другое:

8. Придает ли Вам работа в этой организации уверенность в завтрашнем дне?

А) Вполне уверен(на) в завтрашнем дне

Б) Пожалуй, не уверена

В) Совершенно не уверена в завтрашнем дне

9. С чем могут быть связаны основные причины Вашей неуверенности в завтрашнем дне?

А) С положением компании

Б) С позицией руководства

В) Это моя личная неуверенность

Г) Другие причины:

10. Принято ли в Вашей организации среди сотрудников помогать друг другу в работе?

- А) Да
- Б) Когда как
- В) Зависит от сотрудника
- Г) Нет

11. Как Вы воспринимаете коллег?

- А) Партнеры
- Б) Конкуренты
- В) Приятели
- Г) Безразлично

12. Часто ли в коллективе возникают разногласия, конфликты?

- А) Постоянные интриги
- Б) Регулярно возникают разногласия
- В) Бывают недопонимания
- Г) Крайне редко

13. Существует ли в организации система обучения и повышения квалификации сотрудников?

- А) Да
- Б) Нет

14. В Вашей организации люди работают вместе:

- А) Когда этого требует руководство
- Б) Когда понимают, что могут использовать друг друга для личной выгоды
- В) Когда их совместный вклад необходим для достижения общей цели
- Г) Когда сотрудничество принято, стимулирует и вызывает на соревнование

15. Поддерживаете ли Вы отношения с сотрудниками вне работы?

- А) Да постоянно
- Б) Иногда

В) Нет никогда

16. Часто ли Вы ощущаете на работе негативные психологические состояния:

А) Часто

Б) Иногда

В) Изредка

Г) Никогда

17. Как сотрудники узнают о новостях компании?

А) Регулярно непосредственно от руководителя

Б) Информационный стенд

В) Слухи

Г) Другое

18. Как относятся в коллективе к появлению нового сотрудника

А) Встречают тепло и радушно, руководство знакомит со старыми сотрудниками

Б) Каждый сотрудник сам представляется новому

В) Знакомятся в процессе выполнения работы

19. Каким образом оценивается Ваша работа?

А) Видно по результатам

Б) По моему отчету

В) По мнению коллег

Г) Иное

20. Как к Вам относятся в организации?

А) Так, словно мое время и энергия находятся в распоряжении лиц, стоящих выше по служебной лестнице

Б) Организация распоряжается моим временем и усилиями только в рамках заключенного мною контракта

В) Как к партнеру, связывающему свои умения и способности с общим делом

21. Какие стороны служебной деятельности наиболее привлекательны для Вас?

- А) Возможность приносить пользу обществу
 - Б) Творческая работа
 - В) Возможность руководить людьми
 - Г) Самореализация
 - Д) Возможность широкого общения с людьми
 - Е) Работа без ущерба для здоровья
 - Ж) Служебный рост
- З) Стремление выполнять высокооплачиваемую работу
- И) Иное:

22. Могли бы Вы работать лучше, чем сейчас?

- А) Да
- Б) Нет

23. Что мешает полностью реализовать способности?

- А) Я реализуюсь полностью
- Б) Низкий оклад
- В) Отсутствие дополнительных стимулов
- Г) Нет моральной заинтересованности
- Д) Нет необходимости в полной реализации способностей
- Е) Иное

24. Удовлетворены ли Вы работой в данной компании?

- А) Не удовлетворен (на)
- Б) Удовлетворен(на), но не полностью
- В) Полностью удовлетворен (на)

25. Каким было Ваше первое впечатление от организации?

- А) Я был(ла) в восторге от компании
- Б) Мои ожидания не оправдались
- В) Ожидания совпали с реальным положением вещей

Г) Компания произвела негативное впечатление

26. Как изменилось Ваше впечатление от компании на сегодняшний день?

А) Улучшилось

Б) Не изменилось

В) Ухудшилось

Г) Иное:

Для заметок:

Для заметок: