

С.В. НЕГРУЛЬ, Я.К. ПУТНЕВА

Организационная культура как ресурс развития в условиях изменения институциональных функций библиотек

Реферат. В условиях технологических и социокультурных трансформаций библиотеки находятся в поиске ориентиров и новых форматов деятельности. Вектор преобразования их функций — от сохранения и передачи информации к агентивным: структурирующим сообщества, управляющим информацией, коммуникативным функциям. Библиотеки становятся проводниками социальных инноваций. В качестве катализатора процессов развития библиотек в будущем рассматривается организационная культура. Ставится проблема несоответствия организационной культуры новым запросам и потребностям, обосновывается необходимость формирования культуры инновационного типа. Представлены результаты количественного и качественного исследования в Муниципальной информационной библиотечной системе (МИБС) г. Томска в 2021 году. Было проведено анкетирование и интервью с сотрудниками трех библиотек МИБС г. Томска, одна из которых принимала участие в федеральном проекте «Культурная среда» национального проекта «Культура» по созданию модельных муниципальных библиотек. Организационная культура исследуется на формальном и неформальном уровнях. Анализ показал, что каждая из библиотек демонстрирует недостаточный уровень соответствия контексту социальных трансформаций. Барьеры организационной культуры в муниципальных публичных библиотеках: консервативная миссия; управленческие установки на поддержку исполнительских компетенций; черты клановой культуры (ориентация на замкнутость, недостаточная открытость для сотрудничества со стороны персонала как внутри библиотечной сети, так и с внешними сообществами, недооценка роли партнерства); технологическая фокусировка деятельности и др. Резервы развития организационной культуры: готовность персонала проявлять инициативы, нацеленность на поддержку и выстраивание позитивных отношений в коллективе. В качестве возможности управления организационной культурой отмечено, что преобразования следует начинать со смены акцентов в миссии библиотеки на основе нового пространственного подхода.



Светлана Валерьевна Негруль,
Национальный исследовательский Томский государственный университет, философский факультет, кафедра социологии, доцент
Ленина пр., д. 36, Томск, 634050, Россия
кандидат социологических наук, доцент
ORCID 0000-0001-9978-6813;
SPIN 3982-3048
E-mail: svetlight@bk.ru



Яна Константиновна Путнева,
Муниципальная информационная библиотечная система г. Томска
муниципальная библиотека «Северная», библиотекарь
Иркутский тракт ул., д. 80/1, Томск, 634049, Россия
ORCID 0000-0003-4565-2478
E-mail: yanaputnevaa@mail.ru

Ключевые слова: организационная культура библиотеки, социальные инновации, адхократическая культура, муниципальные публичные библиотеки, модельные библиотеки, миссия библиотеки, управление организационной культурой, функции библиотеки.

Для цитирования: Негруль С.В., Путнева Я.К. Организационная культура как ресурс развития в условиях изменения институциональных функций библиотек // Библиотековедение. 2022. Т. 71, № 2. С. 129–140. DOI: 10.25281/0869-608X-2022-71-2-129-140.

Изменение информационных потребностей общества в условиях распространения Интернета, доступность различных источников информации, повсеместная цифровизация являются факторами, определяющими процесс трансформации роли библиотек в общественной жизни. Общемировые тенденции отражают тот факт, что традиционные показатели и форматы работы библиотек становятся недостаточно актуальными в современных условиях [1; 2]. Поиск ориентиров и новых форматов деятельности библиотек становится необходимым условием их эффективного функционирования в качестве социально-культурных институтов. Структурирование взаимодействий на основе новых норм, направленных на выполнение социального предназначения библиотеки, происходит в организационных культурах. На наш взгляд, именно организационная культура как набор ценностно-смысловых ориентиров, базовых принципов существования организации может послужить катализатором процесса развития библиотек в будущем. Гипотеза заключается в том, что в условиях трансформации институциональных функций современная организационная культура библиотеки может не соответствовать контексту новых социальных запросов.

Цель исследования: выявить особенности организационной культуры библиотек в условиях изменения их институциональных функций (на примере муниципальных публичных библиотек г. Томска).

Задачи:

- рассмотреть вектор изменения функций библиотеки как социального института;
- обосновать необходимость формирования адхократической культуры [3] как способа адаптации к изменению функций библиотеки в информационном обществе;
- проанализировать отличия организационных культур библиотек разных видов, соответствие их характеристик адхократическому типу;
- выявить резервы и барьеры развития адхократической культуры.

Трансформация функций библиотек как фактор изменения организационной культуры

С одной стороны, библиотеки сталкиваются с вызовами цифровой и социокультурной трансформаций. С другой — в условиях динамично изменяющейся среды они сами являются субъектами преобразований, приобретают новые функции. Становясь акторами (субъектами) социокультурной деятельности, библиотеки не просто воспроизводят предшествующий опыт, выполняют поддерживающие функции, но и влияют на преобразование социума и культуры. Они начинают выступать в качестве творцов и проводников социальных инноваций в обществе [4]. Социальные инновации — это новые идеи (продукты, услуги и модели), которые одновременно удовлетворяют социальные потребности и создают новые социальные отношения [5, с. 169].

Библиотека становится центром притяжения для местного сообщества, используя вместо поддерживающих инновационные решения. Новые сервисы — не просто расширение перечня услуг библиотеки, а экосистема, в которой услуги производятся во взаимодействии с партнерами и пользователями. Именно такие форматы сотрудничества задаются трендами развития сетевого общества и служат источниками социальных инноваций. Вектор трансформации — от функций сохранения и передачи информации к агентивным: структурирующим сообщество [6], управляющим знаниями и информацией [7], коммуникативным функциям [8]. Библиотека — площадка для дискуссий, межкультурного диалога, она предназначена для обмена информацией и продвижения культуры (пространственный подход) [8].

Муниципальные публичные библиотеки играют особую роль: максимальная приближенность к пользователям, ориентация на разнообразные социальные группы (возрастные, языковые, культурные и т. д.) актуализируют большую коммуникативную и социальную доступность библиотекарей.

В настоящее время для выполнения их институциональных функций требуется смещение фокуса внимания на внешние процессы, поскольку организации включаются как в конкурентные, так и в сетевые отношения. Реализация инновационных стратегий деятельности и задач ресурсного обеспечения предполагает поиск различных форм сотрудничества как внутри библиотечной системы, так и вовне: с фондами, волонтерами, коммерческими и государственными структурами; привлечение грантов, инициирование проектов, участие в конкурсах и программах. Для библиотек актуальным становится развитие таких элементов организационной культуры, как поощрение новаторских решений, умение рисковать и инициативность, создание временных проектных групп, командность, партнерство, доверие. Перечисленные ценности характеризуют адхократический тип [3] или инновационную организационную культуру [9], влияют на скорость адаптации организации к изменениям. Организационная культура — «паттерн коллективных базовых представлений, обретаемых группой при разрешении проблем адаптации к изменениям внешней среды и внутренней интеграции» [10, с. 31]. Это набор ориентиров, представлений, которые воплощаются в практику поведения сотрудников с внешними социальными группами — потенциальными партнерами, посетителями.

Отечественные и зарубежные исследования показывают значение лидерства [11] и ценность партнерства и сотрудничества [12; 13], роль внутренних и внешних коммуникаций в успешном развитии библиотек [14; 15].

Методы исследования

Для выбора адекватных инструментов управления необходима диагностика организационной культуры. Единый подход к анализу культуры организации до сих пор не сформирован. Так, Т.А. Жданова трактует культуру как «систему ценностей и веры, которая определяет выбор и принятие решений в организации» [16, с. 11] и отмечает, что сегодня для библиотеки более характерна культура роли (бюрократия), которая успешна в стабильных условиях, но медленно реагирует на изменения. По мнению автора, требуется переход к культуре задач. В.А. Минкина [17], Я.В. Жукова, Н.А. Туранина [18; 19] и другие исследователи организационной культуры библиотеки опираются на подходы в области менеджмента и социологии управления.

Обратимся к разным подходам, позволяющим изучить организационную культуру на формальном и неформальном уровнях ее проявления (см. табл.).

Таблица

Подходы в области менеджмента и социологии управления

| Подход | Понятие организационной культуры и акценты в исследовании | Авторы (источники) |
|-----------------------------|---|--|
| Рационально-прагматический | Формальная система правил и норм, которые поддаются контролю со стороны руководителя | Т. Питерс, Р. Уотермен [20], У. Оучи [21], С.В. Щербина [22] и др. |
| Феноменологический | Система значений и смыслов, которые приносят в свою деятельность сотрудники; стихийно складывающиеся неформальные отношения, которые необходимо учитывать в управленческой практике | У. Бергер [23], С. Сакманн [24], П.В. Романов [25] и др. |
| Социально-антропологический | Культура как текст — фокус на исследовании языка, обычаев, верований, повседневных практик, негласных правил, действующих в организации ^a | Д. Браун, И. Крамер [26] и др. |
| Интегративный | Учет трех компонентов: целенаправленного воздействия, самоорганизации (спонтанные регуляторы) и сложившихся установок организационного порядка | А.И. Пригожин [27] |

^a Глубинные знания о скрытой динамике организации — источник нетривиальных управленческих решений и ценностный резерв для изменений.

Отметим рационально-прагматический [20–22], феноменологический [23–25], социально-антропологический [26] подходы, а также подход, который можно обозначить как «интегративный» [27]. В своем анализе будем опираться на следующие проявления организационной культуры:

- целеполагание организации (миссия);
- исполнение работы;
- организационная структура;
- отношения власти (восприятие иерархии);
- отношения между сотрудниками [27].

Для достижения задач исследования релевантным является сочетание количественной и качественной стратегий исследования: методы анкетирования, полужформализованного интервью и анализ документов.

Анкетирование. Данный метод получения информации был использован в 2021 г. в Муниципальной информационной библиотечной системе (МИБС) г. Томска на основе сплошной выборки (201 сотрудник). Вопросы анкеты содержали ряд высказываний, респондентам предлагалось выбрать вариант ответа по 5-балльной шкале: от «абсолютно согласен» (5) до «абсолютно не согласен» (1).

Полужформализованное интервью. Опрос был проведен с заведующими и сотрудниками только трех учреждений: одной из библиотек, принимавшей участие в федеральном проекте «Культурная среда» национального проекта «Культура» по созданию модельных муниципальных библиотек (далее — модельная библиотека), и двух традиционных. Полужформализованное интервью как дополняющий исследовательский инструмент включало блоки вопросов по пяти проявлениям организационной культуры, открытые вопросы, ответы на которые предполагали свободу высказываний и не подвергались формализации.

В количественной стратегии рамки представлений о ситуации задаются исследователем, в качественной — производятся самими участниками действия («субъективные интерпретации»). Качественное исследование опирается на «понимающую социологию» [28] и направлено на выявление смыслов действия акторов, которые конструируют социальную реальность. Такой подход дает возможность лучше понять новые социальные феномены, процессы преобразований в социальных общностях, стратегии адаптации [29], вариации выбора в рамках предписанных ролей [30]. Научность подхода заключается в концептуализации результатов

в терминах теоретического знания [29]. Форма представления результатов — акцентирование тем, имеющих смысл для опрашиваемых, нарративы или фрагменты интервью, которые приводятся в качестве аргументов при сохранении речевых особенностей информантов. Научные выводы при качественном анализе (исследование «особенного») возможны с учетом контекста исследуемого феномена: «особенности восприятия и поведения в рамках общего социального контекста» [29, с. 389], «совокупность таких частных практик, как мозаика, позволяет представить социальную картину общества» [29, с. 390]. При этом внимание уделяют отбору случаев для анализа [31]. Для исследования были предложены максимально отличающиеся библиотеки — одна из модельных и две традиционные. Их выбор был обусловлен различиями по следующим критериям:

- количество читателей;
- активность в социальных сетях;
- участие в профильных программах;
- количество положительных отзывов;
- новые формы взаимодействия с читателями.

Общность контекста заключается в организационно-структурных ограничениях, а его уникальность задается стилем лидерства. Модельные библиотеки отличаются экспериментальным характером [32], можно предполагать, что организационная культура в них будет нести черты адхократичности.

Результаты исследования

Целеполагание организации (миссия МИБС г. Томска). Миссия организации — высший уровень целеполагания, ценностно-смысловой ориентир, общее видение функций библиотеки. Миссия интерпретируется всеми субъектами рабочего процесса и в соответствии с этим организует их деятельность. Миссия, заявленная на официальном сайте МИБС г. Томска, общая для всех субъектов системы. Она заключается в «предоставлении каждому пользователю эффективного доступа к любым информационным ресурсам» [33].

Ведущая идеология в миссии акцентирует поддерживающие (консервативные) функции библиотеки, агентивные функции могут остаться неузнанными. Для конкретных организаций это может означать снижение их маневренности в выстраивании стратегии развития и определении идентичности конкретной библиотеки.

Лидерство и стиль управления оказывают основное влияние на формирование организационной культуры: как руководители понимают миссию организации? Приведем примеры ответов респондентов.

Руководитель модельной библиотеки транслирует более современные смыслы: *«Библиотека — проводник к знаниям. Библиотекарь помогает ориентироваться в информации, анализировать, сортировать ее для конечного потребителя. Ну и, конечно же, — библиотека как очаг культуры и знаний ни в коем случае не хранилище, а место встречи пользователей и профессионалов».*

Наиболее консервативное представление о предназначении библиотеки демонстрирует руководитель библиотеки с небольшим количеством читателей: *«Предоставлять качественные услуги по подбору и выбору литературы, информационные запросы удовлетворять: осуществлять поиск нужной информации».* Соответственно, на уровне решения конкретных задач удовлетворение информационных запросов пользователей сводится к комплектации книжного фонда и доступу к электронным ресурсам.

Продвижение целевых установок менеджмента осуществляется через различные программы развития персонала. В 2021 г. сотрудники МИБС г. Томска приняли участие в 88 профессиональных мероприятиях. Тем не менее, по данным анкетирования, общий процент несогласных с высказыванием, что «библиотечная система систематически вкладывает капитал в повышение моей квалификации» говорит о том, что предлагаемые практики развития или неинтересны, или не соответствуют запросам сотрудников. 39% респондентов не дали точной оценки или не согласны с такой формулировкой. Участники интервью отмечали формальный подход к возможностям повышения квалификации библиотечных работников.

Цели обучения и развития персонала понимаются руководителями всех исследуемых библиотек размыто, нечетко: *«разные мастер-классы, лекции посещают, до пандемии на конференции ездили»; «профессиональный рост — развитие профессиональных навыков в соответствии с изменениями».*

Видимо, в условиях неопределенности руководители библиотек надеются на спонтанный характер реагирования на возникающие ситуации, что служит обоснованием установок на привлечение молодых сотрудников. Зафиксирован ответ: *«Это ведь другое поколение,*

у которого иной взгляд на мир и события, свои способы решения профессиональных задач. Когда был выбор между молодой сотрудницей, пришедшей сразу после вуза, и сотрудницей, которая только вышла из декрета, выбор был сделан на молодежь».

Создание модельных библиотек [34] связано с задачами модернизации их материально-технической базы, цифровизации услуг, развития инфраструктуры, призванных повысить читательскую активность. Приоритеты профессионального развития руководитель модельной библиотеки видит в *«участии в программах разного уровня», «работе в социальных сетях», развитии «компьютерных навыков».*

Как показывают зарубежные исследования, цифровая грамотность библиотекарей позитивно влияет на повышение качества услуг по распространению информации [35], а технологические решения сокращают трудовые затраты персонала, который может посвятить время взаимодействию с посетителями или организации мероприятий [36]. В то же время повышенное внимание к техническим аспектам деятельности несет риски дистанцирования от социальной среды. Руководитель модельной библиотеки озвучивает дефициты компетенций молодых сотрудников: *«У них присутствует инфантильность, низкая коммуникабельность, однако хорошая исполнительность, высокий уровень владения компьютерными технологиями, иной взгляд на библиотечную работу».*

Исполнение работы. Большинство сотрудников выразили высокую степень согласия с высказыванием о готовности представлять интересы библиотеки: 43% респондентов абсолютно согласны с высказыванием, 31% — согласны. На уровне действий («я регулярно выступаю перед целевой аудиторией на библиотечных встречах, конференциях, корпоративных мероприятиях») картина получилась иная: около 40% сотрудников не согласны с высказыванием, 21% — не дали точной оценки. Активность проявляют в основном сотрудники возрастной группы от 22 до 33 лет — 61%. Результаты анкетирования показывают, что значительная часть специалистов вовлечена в дела библиотеки, готова проявлять инициативу и брать на себя ответственность. У сотрудников модельной библиотеки установка на инициативу явно выражена: *«Библиотека — это нескончаемое пространство для творчества! Подготовка выставок, мероприятий, акций, работа в социальных сетях — есть, где развернуться».*

В традиционных библиотеках отмечают, что для качественного выполнения работы необходимо только *«развивать свои навыки компьютерной и информационной грамотности»*. Специалисты модельной библиотеки, напротив, на вопросы о том, чего не хватает для успешного развития организации, озвучили более широкий спектр мнений, касающихся ориентации на читателей, обеспечения комфорта, открытости в отношении пользователей. *«Хотелось бы, чтобы стремились учиться и в профессиональном направлении библиотекосведения, были более внимательны к людям – читателям старшего поколения»*. *«Сейчас для библиотек важно оставаться на плаву, а в связи с этим принимать запросы, которые диктует общество, для этого необходимо развивать компьютерные навыки, работать в социальных сетях, находить подход к читателям, ведь посетители бывают разные»*. *«Организация комфортной для читателя обстановки, чтобы у него возникало желание вернуться сюда снова»*. Проявились элементы несогласованности взглядов сотрудников и руководства модельной библиотеки в области понимания социальных ролей и необходимых компетенций (исполнение/инициатива; ориентация на технологии/ориентация на читателя).

В то же время респонденты всех библиотек указывают на одни и те же дефициты в профессиональном развитии, связанные со спецификой работы с разными сообществами: *«Адекватных курсов по взаимодействию с молодежью, работе в социальных сетях, потому что те практики, которые предоставляет МИБС, не соответствуют запросам»*.

Характерно, что независимо от типа библиотеки озвучен запрос на проявление инициативы и активность, обучение цифровым навыкам. При грамотных организационных воздействиях возможно использовать этот «внутренний» ресурс для выстраивания новых форматов работы библиотек.

Ограничения в деятельности персонала могут задаваться как миссией учреждения, так и организационной структурой.

Организационная структура. Отношения власти (восприятие иерархии). Организационная структура, а также дистанция власти, доверие, степень централизации решений, участие в принятии решений связаны друг с другом.

Оценка высказывания о том, насколько качественно выстроена иерархия служебных отношений внутри библиотечной системы, по-

казала высокий разброс ответов. 34% респондентов (наибольшее количество) нейтрально относятся к существующей организационной иерархии. Большинство работников замкнуты на повседневных обязанностях и не ассоциируют свою деятельность с библиотечной системой в целом. 21% специалистов считают, что иерархия отношений в библиотечной системе выстроена неэффективно (среди сотрудников в возрасте от 22 до 33 лет только 13% абсолютно согласны с иерархией). Можно предположить, что уже сложившаяся система власти не открывает перед молодыми кадрами возможностей для перспективного развития.

Во время проведения анкетирования респондентам было предложено определить степень согласия с высказыванием: *«Работа внутри библиотечной сети является слаженной. Наши функции распределены грамотно»*. 32% работников считают, что задачи распределены грамотно и также 32% не смогли дать точного ответа. Высокий процент отсутствия как положительной, так и отрицательной оценки можно интерпретировать как показатель скрытых несогласий с работой внутри системы МИБС г. Томска. Самый низкий показатель согласия с высказыванием принадлежит молодым работникам (8%). Результаты анкетирования продемонстрировали проблемы организационного плана в деятельности библиотек, что может дезориентировать сотрудников, снижать инициативность.

Сотрудничество внутри сетей является механизмом внедрения инновационных решений в деятельность библиотек. Партнерские отношения позволяют сохранять и создавать уникальные образы библиотек, избегая дублирования в предоставлении услуг. Респондентам был задан вопрос о коммуникациях в рамках МИБС г. Томска (рис. 1). Более половины респондентов считают, что библиотекам удается поддерживать эффективную коммуникацию (53%), четверть сотрудников не дали точной оценки (26%), а чуть более 20% сталкиваются с трудностями при решении общих вопросов с другими библиотеками.

Заведующие библиотеками отмечают высокую степень зависимости своих действий от централизованных решений руководства, недостаточную слаженность работы в рамках библиотечной сети. Характерные высказывания: *«[Не хватает] свободы действия. К сожалению, государственные библиотеки слишком зависимы от власти любого уровня»*. *«С кол-*



Рис. 1. Результаты анкетирования (высказывание «между работниками нашей библиотечной системы налажена эффективная коммуникация при решении рабочих задач»)



Рис. 2. Результаты анкетирования (высказывание «информация о текущем положении дел и предстоящих переменах в нашей библиотечной системе является открытой»)

лективом библиотеки всегда говорим на одном языке, чего нельзя сказать о руководстве МИБС. Вот там много разных недопониманий возникает. То же и с коллегами из других библиотек: есть те, с кем очень легко находить общий язык, а есть те, чьи действия и суждения мне чужды и непонятны».

Результаты исследования показывают, что все преимущества и перспективы партнерства и сотрудничества не осознаются.

Открытость информации — индикатор отношений власти. Практически в равных долях работники считают, что информация о предстоящих переменах в библиотечной системе является открытой и выражают недоверие, считая, что данные о текущем положении дел являются неполными, не поступают вовсе или специалисты библиотек не могут дать четкой оценки (рис. 2). Таким образом, руководство МИБС г. Томска недостаточно информирует работников о ситуации внутри организации, что может вызвать недоверие с их стороны.

Проблема может сопровождаться неопределенностью в представлении сотрудников об их обязанностях и приоритетах деятельности, снижать инициативу. В данном контексте значимую роль играют руководители среднего

звена как посредники между высшим руководством и подчиненными.

Заведующая модельной библиотекой, приветствуя участие персонала в принятии решений, указала на бюрократические ограничения их реализации. «Да, все [вопросы совершенствования работы библиотеки] обсуждается, воспринимаю хорошо. Правда, иногда слишком медленно, потому что нужно согласовывать многое с руководством МИБС, но, на мой взгляд, главное — не бояться говорить».

Заведующая небольшой библиотекой отметила: «Считаю, что нужно поддерживать инициативы. Например, помогать в проведении мероприятий или подстраиваться по времени».

Отношения между работниками. Об обстановке, складывающейся внутри коллективов и оказывающей значимое влияние на эффективность рабочего процесса, свидетельствует реакция на высказывание «я всегда знаю, к кому могу обратиться за помощью в решении новых задач». 79% респондентов согласны с утверждением, 19% — не дали четкого ответа, 2% — абсолютно не согласны.

По результатам интервью и заведующие, и сотрудники всех исследуемых библиотек характеризовали отношения между работниками

как «комфортные», «теплые», «уважительные», «прекрасные», «дружественные», «легкие».

В высказываниях прослеживаются доминанты клановой организационной культуры (сплоченность, поддержка, дружеская атмосфера, преданность традициям) [3]. С одной стороны, клановость препятствует внешней ориентации персонала (на пользователей, потенциальных партнеров), замыкаясь на внутренних процессах. Такой тип культуры организации может снижать заинтересованность персонала в изменениях. С другой — позитивные отношения в коллективе могут служить основой формирования команды при условии грамотного управленческого воздействия, определения целевых ориентиров. Именно этот ресурс следует использовать руководителям для развития команды.

Особенности организационной культуры МИБС г. Томска

Исследование организационной культуры в МИБС г. Томска позволило выявить как общие характеристики всех ее библиотек, так и их отличительные особенности. Каждая из исследуемых библиотек продемонстрировала недостаточный уровень соответствия контексту социальных трансформаций. В модельной библиотеке руководство транслирует современные идеологемы развития, но имеет технократическую ориентацию, упуская из виду налаживание процесса качественной коммуникации с посетителями. Среди общих барьеров адхократической культуры — ориентация на замкнутость и недостаточная открытость для сотрудничества как внутри библиотечной сети, так и с внешними сообществами (экосистема предполагает выстраивание горизонтальных связей). Проявляются черты клановой культуры, заключающейся в ориентации на внутренние процессы и недооценке роли партнерства. Резервами развития организационной культуры является готовность персонала проявлять инициативы (признак адхократии), нацеленность на поддержку и выстраивание позитивных отношений в коллективе. В этой связи возможно использование опыта трансформации академических библиотек [37].

Управление организационной культурой начинается с идеологем (ведущих ориентиров, представлений о совершенстве), конкретизация и внедрение которых осуществляется через управленческие практики, закрепляясь со вре-

менем в нормы поведения персонала [38]. В то же время заявленная миссия МИБС г. Томска в большей степени соответствует реализации поддерживающих функций, что, очевидно, приведет к ограничениям в создании креативных форматов деятельности библиотек сети. Перспективной видится миссия, сформулированная на основе приоритетности «нового пространственного подхода» [8], позволяющего расширить видение работы руководителей и библиотечного персонала в контексте социальной направленности и создания коммуникативной среды.

Список источников

1. *Редькина Н.С.* Мировые тенденции развития библиотек: оптимизм vs пессимизм (по материалам зарубежной литературы). Часть 1 // Библиосфера. 2018. № 4. С. 87–94. DOI: 10.20913/1815-3186-2018-4-87-94.
2. *Парамонова И.Е.* Модели компетенций для сотрудников специальных библиотек: зарубежный опыт // Научные и технические библиотеки. 2019. № 7. С. 3–13. DOI: 10.33186/1027-3689-2019-7-3-13.
3. *Камерон К., Куинн Р.* Диагностика и изменение организационной культуры / пер. с англ. А. Токарева; под ред. И.В. Андреевой. Санкт-Петербург: Питер, 2001. 310 с.
4. *Suchá L.Z., Bartošová E., Novotný R., Svitáková J.B., Štefek T., Víchová E.* Stimulators and barriers towards social innovations in public libraries: Qualitative research study // Library & Information Science Research. 2021. Vol. 43, Issue 1. P. 1–8. DOI: 10.1016/j.lisr.2020.101068.
5. *Grisolia F., Ferragina E.* Social Innovation on the Rise: yet another buzzword in a time of austerity? // Salute e Società. 2015. Vol. 1. P. 169–179. DOI: 10.3280/SES2015-001013.
6. *Чаднова И.В.* Общедоступные библиотеки в поликультурной среде: основные направления деятельности // Библиотековедение. 2019. Т. 68, № 1. С. 30–39. DOI: 10.25281/0869-608X-2019-68-1-30-39.
7. *Гендина Н.И., Рябцева Л.Н.* Изменение функций библиотек в эпоху социокультурных трансформаций: социальные риски и проблема выбора ориентиров // Библиотековедение. 2018. Т. 67, № 3. С. 257–265. DOI: 10.25281/0869-608X-2018-67-3-257-265.
8. *Дворкина М.Я., Козлова Е.И.* Теоретические вопросы создания модельных муниципальных библиотек // Библиотековедение. 2019. Т. 68,

- № 4. С. 354–361. DOI: 10.25281/0869-608X-2019-68-4-354-361.
9. Scott S.G., Bruce R.A. Determinants of innovative Behavior: A Path Model of Individual innovation in the Workplace // *Academy of Management Journal*. 1994. Vol. 37, № 3. P. 580–607. DOI: 10.5465/256701.
 10. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. Санкт-Петербург : Питер, 2002. 335 с.
 11. Martin J. The Role of Leadership in Healthy Library Cultures // *Journal of Library Administration*. 2020. Vol. 60, Issue 4. P. 406–411. DOI: 10.1080/01930826.2020.1733348.
 12. Sarjeant-Jenkins R., Walker K. Library Partnerships and Organizational Culture: A Case Study // *Journal of Library Administration*. 2014. Vol. 54, Issue 6. P. 445–461. DOI: 10.1080/01930826.2014.953384.
 13. Aharony N. Librarians' Attitudes toward Knowledge Management // *College & Research Libraries*. 2011. Vol. 72, № 2. P. 111–126. DOI: 10.5860/crl-87.
 14. Каменская И.Н. Организационная культура как основа конкурентоспособности библиотеки // *Петербургская библиотечная школа*. 2010. № 1. С. 46–55.
 15. Кормишина Г.М. Имиджевые коммуникации современной библиотеки: организационно-деятельностный подход : автореф. дис. ... д-ра пед. наук. Казань, 2011. 42 с.
 16. Жданова Т.А. Влияние структуры и организационной культуры библиотеки на развитие персонала // *Библиотекарь и читатель: современные основы взаимоотношений*. Новосибирск, 1997. С. 3–21.
 17. [Минкина В.А.] Роль организационной культуры в формировании библиотечного коллектива // *Справочник библиотекаря*. 3-е изд., перераб. и доп. Санкт-Петербург : Профессия, 2006. С. 305–313.
 18. Жукова Я.В., Туралина Н.А. Корпоративная культура библиотеки: типы и особенности современного библиотечного сообщества // *Наука. Искусство. Культура*. 2013. Вып. 2. С. 92–99.
 19. Туралина Н.А. Особенности формирования организационной культуры в современной библиотеке // *Вестник Белгородского государственного технологического университета им. В.Г. Шухова*. 2014. № 4. С. 213–215.
 20. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления : (опыт лучших компаний). Москва : Прогресс, 1986. 418 с.
 21. Оучи У. Методы организации производства. Японский и американский подходы. Москва : Экономика, 1984. 183 с.
 22. Щербина С.В. Организационная культура в западной традиции: природа, логика формирования и функции // *Социологические исследования*. 1996. № 7. С. 47–55.
 23. Berger U. Organisationskultur und der Mythos der kulturellen Integration // Müller-Jentsch W. (Hg.). *Profitable Ethik – effiziente Kultur: Neue Sinnstiftungen durch das Management?* München: R. Hampp, 1993. S. 11–38.
 24. Sackmann S. *Cultural Knowledge in Organizations: Exploring the Collective Mind*. Newbury Park, CA: Sage Publications, 1991. 232 p.
 25. Романов П.В. Социальная антропология организаций : учебное пособие по элективному курсу / Саратовский государственный университет. Саратов, 1999. 134 с.
 26. Браун Д., Крамер И. Как управлять корпоративным племенем : прикладная антропология для топ-менеджера. Москва : Альпина Паблишер, 2020. 405 с.
 27. Пригожин А.И. Методы развития организаций. Изд. 2-е, перераб. и доп. Москва : URSS, 2017. 842 с.
 28. Вебер М. Избранные произведения. Москва : Прогресс, 1990. 804 с.
 29. Ядов В.А. Стратегия социологического исследования. Описание, объяснение, понимание социальной реальности. Москва : Добросвет, 1998. 595 с.
 30. Семенова В.В. Качественные методы: введение в гуманистическую социологию : учебное пособие для студентов вузов / Институт социологии Российской академии наук. Москва : Добросвет, 1998. 289 с.
 31. Штейнберг И., Шанин Т., Ковалев Е., Левинсон А. Качественные методы. Полевые социологические исследования. Санкт-Петербург : Алетейя, 2009. 345 с.
 32. Гусева Е.Н. Модельные библиотеки: исторический очерк проекта // *Библиотековедение*. 2021. Т. 70, № 3. С. 245–254. DOI: 10.25281/0869-608X-2021-70-3-245-254.
 33. Миссия // *Муниципальная информационная библиотечная система г. Томска* : офиц. сайт. URL: <http://www.library.tomsk.ru/about-mibs/what-is-mibs> (дата обращения: 14.03.2022).
 34. Национальный проект «Культура» // *Министерство культуры Российской Федерации* : офиц. сайт. URL: <https://culture.gov.ru/about/national-project/about-project> (дата обращения: 14.03.2022).
 35. Omeluzor S.U., Oyovwe-Tinuoye G.O. Assessment of Information and Communication Technology for Selective Dissemination of Information and Current Awareness Services: A Case Study of University Libraries in the South-West Zone of Nigeria // *Evidence Based Library and Information Practice*.

2017. Vol. 12, Issue 4. P. 233–249. DOI: 10.18438/B84X09.
36. Хан А. Государственные библиотеки Великобритании во времена жесткой экономики / [перевод Е.А. Шибаевой] // Библиотекосведение. 2014. № 1. С. 86–91. DOI: 10.25281/0869-608X-2014-0-1-86-91.
37. Гулиус Н.С., Шепель М.О., Васильев А.В., Медведева Е.В. Управление организационной культурой и работа с командами // Университетское управление: практика и анализ. 2018. Т. 22, № 2. С. 34–44. DOI: 10.15826/umra.2018.02.014.
38. Негруль С.В., Лосенкова Н.А. Формирование инновативных организационных культур: от идеологем к реальным социальным практикам // Вестник Томского государственного университета. 2009. № 323. С. 73–79.

Organizational Culture as a Development Resource in the Conditions of Changing Institutional Functions of Libraries

Svetlana V. Negrul^{1a*}, Yana K. Putneva^{2b**},

¹ National Research Tomsk State University, 36 Lenin Av., Tomsk, 634050, Russia

² Tomsk Municipal Information Library System, Municipal Library “Severnaya”, 80/1 Irkutski Tract Str., Tomsk, 634049, Russia

^a ORCID 0000-0001-9978-6813; SPIN 3982-3048

^b ORCID:0000-0003-4565-2478

E-mail: * svetlight@bk.ru, ** yanaputneva@mail.ru

Abstract. In the context of technological and socio-cultural transformations, libraries are in search for landmarks and new formats of activity. The vector of transformation of library functions is from the preservation and transmission of information to agentive: structuring communities, managing information, communicative functions. Libraries are becoming conductors of social innovation. The article considers organizational culture as a catalyst for the development of libraries in the future. The authors pose the problem of inconsistency of organizational culture with new demands and needs, as well as justify the need for the formation of an innovative type of culture. The paper presents the results of quantitative and qualitative research in the Municipal Information Library System (MILS) of Tomsk in 2021. Questionnaires and interviews were conducted with employees of three libraries of Tomsk MILS, one of which took part in the Federal project “Cultural Environment” of the National project “Culture” on the creation of model municipal libraries. The authors study organizational culture at the formal and informal levels. The analysis showed that each of the libraries demonstrated insufficient level of compliance with the context of social transformations. Barriers of organizational culture in public libraries are conservative mission, management attitudes to support performing competencies, features of clan culture (orientation to isolation, lack of openness for cooperation on the part of staff both within the library network and with external communities, underestimation of the role of partnership), technological focus of activities, etc. Reserves for the development of organizational culture are the willingness of staff to take initiatives, focus on support and building positive relationships in the team. As an opportunity to manage organizational culture, the authors note that transformations should begin with a change of emphasis in the library’s mission based on a new spatial approach.

Key words: organisational culture of library, social innovation, adhocratic culture, municipal public libraries, model library, library mission, organizational culture management, library functions.

Citation: Negrul S.V., Putneva Y.K. Organizational Culture as a Development Resource in the Conditions of Changing Institutional Functions of Libraries, *Bibliotekovedenie* [Russian Journal of Library Science], 2022, vol. 71, no. 2, pp. 129–140. DOI: 10.25281/0869-608X-2022-71-2-129-140.

References

1. Redkina N.S. Global Trends Of Libraries Development: Optimism vs Pessimism (Foreign Literature Review) Part 1, *Bibliosfera* [Bibliosphere], 2018, no. 4, pp. 87–94. DOI: 10.20913/1815-3186-2018-4-87-94 (in Russ.).
2. Paramonova I.E. Competence Models for Special Libraries' Professionals: Foreign Experience, *Nauchnye i tekhnicheskie biblioteki* [Scientific and Technical Libraries], 2019, no. 7, pp. 3–13. DOI: 10.33186/1027-3689-2019-7-3-13 (in Russ.).
3. Cameron K., Quinn P. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on Competing Values Framework*. St. Petersburg, Piter Publ., 2001, 310 p. (in Russ.).
4. Suchá L.Z., Bartošová E., Novotný R., Svitáková J.B., Štefek T., Víchová E. Stimulators and Barriers towards Social Innovations in Public Libraries: Qualitative Research Study, *Library & Information Science Research*, 2021, vol. 43, issue 1, pp. 1–8. DOI: 10.1016/j.lisr.2020.101068.
5. Grisolia F., Ferragina E. Social Innovation on the Rise: Yet Another Buzzword in a Time of Austerity? *Salute e Società*, 2015, vol. 1, pp. 169–179. DOI: 10.3280/SES2015-001013.
6. Chadnova I.V. Public Libraries in Multicultural Environment: Main Directions of Activities, *Bibliotekovedenie* [Russian Journal of Library Science], 2019, vol. 68, no. 1, pp. 30–39. DOI: 10.25281/0869-608X-2019-68-1-30-39 (in Russ.).
7. Gendina N.I., Ryabtseva L.N. Changing of the Functions of Libraries in the Era of Sociocultural Transformations: Social Risks and Problem of Choosing Landmarks, *Bibliotekovedenie* [Russian Journal of Library Science], 2018, vol. 67, no. 3, pp. 257–265. DOI: 10.25281/0869-608X-2018-67-3-257-265 (in Russ.).
8. Dvorkina M.Ya., Kozlova E.I. Theoretical Issues of Creation of Model Municipal Libraries, *Bibliotekovedenie* [Russian Journal of Library Science], 2019, vol. 68, no. 4, pp. 354–361. DOI: 10.25281/0869-608X-2019-68-4-354-361 (in Russ.).
9. Scott S.G., Bruce R.A. Determinants of innovative Behavior: A Path Model of Individual innovation in the Workplace, *Academy of Management Journal*, 1994, vol. 37, no. 3, pp. 580–607. DOI: 10.5465/256701.
10. Shein E. *Organizatsionnaya kul'tura i liderstvo* [Organizational Culture and Leadership]. St. Petersburg, Piter Publ., 2002, 335 p.
11. Martin J. The Role of Leadership in Healthy Library Cultures, *Journal of Library Administration*, 2020, vol. 60, issue 4, pp. 406–411. DOI: 10.1080/01930826.2020.1733348.
12. Sarjeant-Jenkins R., Walker K. Library Partnerships and Organizational Culture: A Case Study, *Journal of Library Administration*, 2014, vol. 54, issue 6, pp. 445–461. DOI: 10.1080/01930826.2014.953384.
13. Aharony N. Librarians' Attitudes toward Knowledge Management, *College & Research Libraries*, 2011, vol. 72, no. 2, pp. 111–126. DOI: 10.5860/crl-87.
14. Kamenskaya I.N. Organizational Culture as a Basis for the Library Competitiveness, *Peterburgskaya bibliotchnaya shkola* [Petersburg Library School], 2010, no. 1, pp. 46–55 (in Russ.).
15. Kormishina G.M. *Imidzhevye kommunikatsii sovremennoi biblioteki: organizatsionno-deyatelnostny podkhod* [Image Communications of a Modern Library: Organizational and Activity Approach], dr. ped. sci. diss. abstr. Kazan, 2011, 42 p.
16. Zhdanova T.A. The Influence of the Structure and Organizational Culture of a Library on its Staff Development, *Bibliotekar' i chitatel': sovremennye osnovy vzaimootnoshenii* [Librarian and Reader: Basics of Modern Relationships]. Novosibirsk, 1997, pp. 3–21 (in Russ.).
17. Minkina V.A. The Role of Organizational Culture in the Formation of a Library Team, *Spravochnik bibliotekarya* [Librarian's Handbook]. St. Petersburg, Professiya Publ., 2006, pp. 305–313 (in Russ.).
18. Zhukova Ya.V., Turanina N.A. Peculiar Features of Types of Corporate Culture of Libraries, *Nauka. Iskusstvo. Kul'tura* [Science. Art. Culture], 2013, issue 2, pp. 92–99 (in Russ.).
19. Turanina N.A. Features of the Formation of Organizational Culture in the Modern Library, *Vestnik Belgorodskogo gosudarstvennogo tekhnologicheskogo universiteta im. V.G. Shukhova* [Bulletin of the Belgorod State Technological University named after V.G. Shukhov], 2014, no. 4, pp. 213–215 (in Russ.).
20. Peters T., Waterman R. *In Search of Excellence. Lessons from America's Best-Run Companies*. Moscow, Progress Publ., 1986, 418 p. (in Russ.).
21. Ouchi W. *Theory Z: How American Management Can Meet the Japanese Challenge*. Moscow, Ekonomika Publ., 1984, 183 p. (in Russ.).
22. Shcherbina S.V. Organizational Culture in Western Tradition: Its Nature, Logic of Development and

- Functions, *Sotsiologicheskie issledovaniya* [Sociological Studies], 1996, no. 7, pp. 47–55 (in Russ.).
23. Berger U. Organisationskultur und der Mythos der kulturellen Integration, *Müller-Jentsch W. (Hg.). Profitable Ethik – effiziente Kultur: Neue Sinnstiftungen durch das Management?* Munich, R. Hampp Publ., 1993, pp. 11–38.
 24. Sackmann S. *Cultural Knowledge in Organizations: Exploring the Collective Mind*. Newbury Park, CA, Sage Publications, 1991, 232 p.
 25. Romanov P.V. *Sotsial'naya antropologiya organizatsii: uchebnoe posobie po elektivnomu kursu* [Social Anthropology of Organizations: elective course textbook]. Saratov, 1999, 134 p.
 26. Braun D., Kramer J. *Kak upravlyat' korporativnym plemenem: prikladnaya antropologiya dlya top-menedzhera* [Building Tribes – Travel Guide for Organizations]. Moscow, Al'pina Publ., 2020, 405 p.
 27. Prigozhin A.I. *Metody razvitiya organizatsii* [Methods for the Development of Organizations]. Moscow, URSS Publ., 2017, 842 p.
 28. Weber M. *Izbrannye proizvedeniya* [Selected Works]. Moscow, Progress Publ., 1990, 804 p.
 29. Yadov V.A. *Strategiya sotsiologicheskogo issledovaniya. Opisanie, ob'yasnenie, ponimanie sotsial'noi real'nosti* [Strategy of Sociological Research. Description, Explanation, Understanding of Social Reality]. Moscow, Dobrosvet Publ., 1998, 595 p.
 30. Semenova V.V. *Kachestvennye metody: vvedenie v gumanisticheskuyu sotsiologiyu: uchebnoe posobie dlya studentov vuzov* [Qualitative Methods: An Introduction to Humanistic Sociology: textbook for university students]. Moscow, Dobrosvet Publ., 1998, 289 p.
 31. Shteinberg I., Shanin T., Kovalev E., Levinson A. *Kachestvennye metody. Polevye sotsiologicheskie issledovaniya* [Qualitative Methods. Field Sociological Research]. St. Petersburg, Aleteiya Publ., 2009, 345 p.
 32. Guseva E.N. Model Libraries: Historical Outline of the Project, *Bibliotekovedenie* [Russian Journal of Library Science], 2021, vol. 70, no. 3, pp. 245–254. DOI: 10.25281/0869-608X-2021-70-3-245-254 (in Russ.).
 33. Mission, *Munitsipal'naya informatsionnaya bibliotekhnaya sistema g. Tomsk: ofits. sait* [Municipal Information Library System of Tomsk: official website]. Available at: <http://www.library.tomsk.ru/about-mibs/what-is-mibs> (accessed 14.03.2022) (in Russ.).
 34. National Project “Culture”, *Ministerstvo kul'tury Rossiiskoi Federatsii: ofits. sait* [Ministry of Culture of the Russian Federation: official website]. Available at: <https://culture.gov.ru/about/national-project/about-project> (accessed 14.03.2022) (in Russ.).
 35. Omeluzor S.U., Oyovwe-Tinuoye G.O. Assessment of Information and Communication Technology for Selective Dissemination of Information and Current Awareness Services: A Case Study of University Libraries in the South-West Zone of Nigeria, *Evidence Based Library and Information Practice*, 2017, vol. 12, issue 4, pp. 233–249. DOI: 10.18438/B84X09.
 36. Khan A. Public Libraries in England in the Age of Austerity, *Bibliotekovedenie* [Russian Journal of Library Science], 2014, no. 1, pp. 86–91. DOI: 10.25281/0869-608X-2014-0-1-86-91 (in Russ.).
 37. Gulius N.S., Shepel M.O., Vasilyev A.V., Medvedeva E.V. Organizational Culture Management and Working with Team, *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz* [University Management: Practice and Analysis], 2018, vol. 22, no. 2, pp. 34–44. DOI: 10.15826/umpa.2018.02.014 (in Russ.).
 38. Negrul S.V., Losenkova N.A. Formation of Innovative Organization Cultures: From Ideologemes to Real Social Practices, *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta* [Tomsk State University Journal], 2009, no. 323, pp. 73–79 (in Russ.).