Центральная городская молодежная
библиотека им. М. А. Светлова

СВЕТЛОВКА

5 ключевых проблем в работе молодых сотрудников московских библиотек

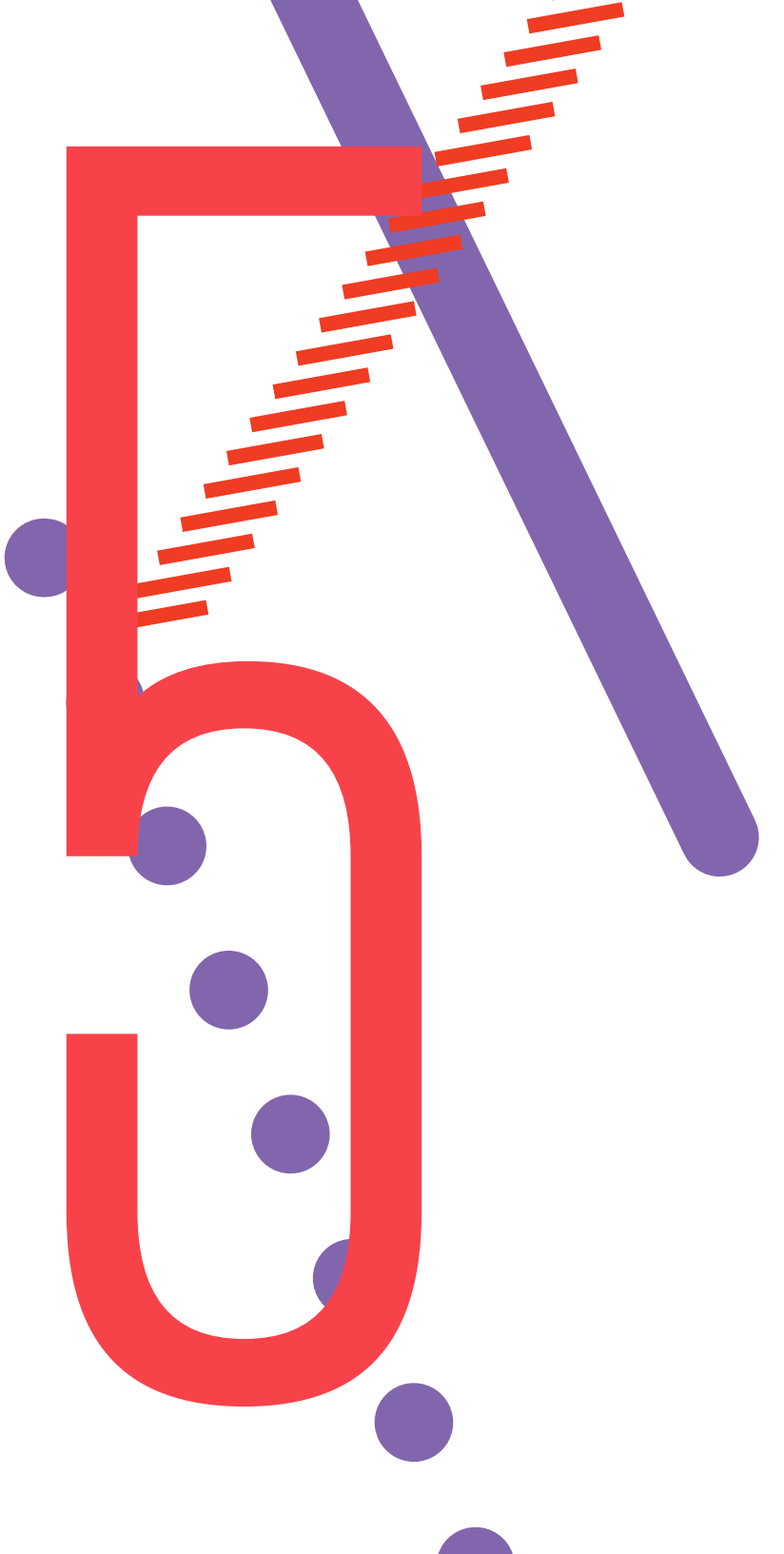
Инициатива

Мотивация

Совещания

Коммуникация

Наставничество



Содержание

4 Приветственное слово директора молодежной библиотеки им. М. А. Светлова

5 **Часть 1 Исследование представлений о деятельности московской библиотечной сети и степени удовлетворенности сотрудников работой в учреждениях**

8 1. Цели и задачи исследования

9 2. Методология исследования

10 3. Результаты количественного исследования

10 3.1 Характеристика целевой группы, участвующей в исследовании

12 3.2 Опыт и основные направления работы сотрудников библиотечной сети

14 3.3 Место в структуре, удовлетворенность работой

18 3.4 Коммуникация в библиотечной сети

22 3.5 Представления о миссии, целях и корпоративной культуре и библиотечной сети

24 4. Выводы по результатам анкетирования

25 **Часть 2 Анализ 5 выявленных в исследовании проблем на мероприятии «Брейнсторминг»**

27 1. Мозговой штурм

28 2. Спектральный анализ

30 Результаты деловой игры «Спектральный анализ»

56 3.Деловая игра «Каталог»

57 Результаты деловой игры «Каталог»

62 4. Страхи и надежды

63 Результаты игры «Страхи и надежды»

72 **Часть 3 Выводы и рекомендации**

76 Послесловие Алексея Зинатулина, автора программы «32 часа» и мероприятия «Брейнсторминг»

77 Исследовательская группа

78 Благодарности

Приветственное слово директора молодежной библиотеки им. М. А. Светлова

Библиотечная сфера достаточно консервативна как в форматах работы с читателями, так и в своей внутренней профессиональной среде. Тому есть разные экономические, социальные и исторические предпосылки.
Так сложилось, что современные методики и инструменты, которые можно использовать при обучении профессионального сообщества, приходят в библиотеки позднее и при этом могут с трудом приниматься рабочей средой. Несмотря на это, в сферу с каждым годом приходит все больше молодых профессионалов с желанием создавать привлекательный имидж библиотек, запускать новые проекты и менять шаблоны. Мы понимаем, что специалисты от 22 до 35 лет – это прежде всего активные люди с относительно небольшим опытом работы, но с багажом свежих и актуальных знаний, привычкой учиться новому, желанием делать большие дела. Как молодежная библиотека и методический центр мы знаем, насколько важно с такой аудиторией не только работать, но и исследовать ее, понимать ее желания, знать о радостных и трудных моментах, с которыми молодежь сталкивается в работе. Так появились пять проблемных тем, с которыми связано все наше большое исследование. Но что еще более важно – мы предложили молодым специалистам самим придумать идеи для решения этих проблем.

Мы знаем, что молодые профессионалы хотят не только быть частью ярких событий, но и самостоятельно создавать интересные истории. Поэтому для них мы делаем такие проекты, как «Брейнсторминг», «Фейл-конференция», «32 часа», проводим разные обучающие мероприятия, где даем в руки современные методики и инструменты для решения задач и поиска идей. А они в свою очередь в процессе решают не только профессиональные вопросы и обретают soft-skills, но и становятся частью большого сообщества, где происходит постоянный обмен опытом и рождается что-то новое.

Надеюсь, это методическое пособие и наш опыт будут полезными и нужными для тех, кто работает с молодыми специалистами и хочет руководить эффективной командой.

— **Валентина Агафонова,**
директор Центральной городской молодежной библиотеки им. М. А. Светлова

Часть №1

Исследование представлений о деятельности московской библиотечной сети и степени удовлетворенности сотрудников работой в учреждениях

Приветствуем вас, коллеги!
Мы исследовательская команда Центральной городской молодежной библиотеки им. М. А. Светлова (Светловки). Мы любим учиться и экспериментировать, решать непростые задачи и делиться опытом как удачных проектов, так и провалов. Как методический центр по работе с молодёжью мы взяли на себя задачу вместе с другими коллегами из сети московских библиотек разобраться в проблемах, с которыми сталкиваются молодые сотрудники и новички.

Так задумывалось не сразу. В конце 2018 – начале 2019 гг. мы просто организовали edutainment-программу «32 часа» для молодых сотрудников библиотек. Уже в ходе ее и в процессе узнавания участников нам пришла в голову идея провести социологический опрос и узнать их отношение к разным аспектам работы. Нам было важно понять, что их волнует и с какими проблемами они сталкиваются. Мы разработали анкету и пригласили социолога, который вместе с нами и проанализировал данные, полученные в ходе опроса. С ними вы можете ознакомиться в первой части этого документа.

Впоследствии нам нужно было рассказать библиотечному сообществу о достаточно интересных, на наш взгляд, результатах исследования. Но мы не хотели делать стандартную презентацию – нам было необходимо вовлечь в работу профессиональное сообщество. Поэтому мы выделили пять ключевых проблем по результатам опроса и решили предложить коллегам принять участие в коллективном мозговом штурме, в ходе которого они должны были разработать решения этих проблем. Так мы воплотили в жизнь один из самых больших брейнстормингов библиотек Москвы, который состоялся 26 сентября 2019 года и в котором приняло участие более 40 человек.

В ходе мероприятия молодые сотрудники библиотек сгенерировали более 200 идей и проработали наиболее перспективные из них. Результаты их совместной работы представлены во второй части документа. Для участников это также стало возможностью овладеть новыми техниками и инструментами. На основе обеих частей, а также нашего собственного опыта работы мы составили выводы и рекомендации. Надеемся, что собранные нами данные, идеи и советы окажутся для вас полезными.

— куратор проекта Дарья Дымова,
а также участники исследовательской группы Светловки

Исследование представлений о деятельности московской библиотечной сети и степени удовлетворенности сотрудников работой в учреждениях

Даты проведения исследования: ноябрь - декабрь 2018

Метод: анонимное анкетирование

Респонденты: 59 участников обучающей программы «32 часа»*

Средний возраст участников: 25-30 лет

* Обучающая программа «32 часа» состоялась с 10 октября по 28 ноября 2018 года для сотрудников сети библиотек. Программа была направлена на развитие базовых принципов целеполагания, планирования, проектирования, организации рабочего времени, коммуникаций в команде и работы с партнерами.

1

Цели и задачи исследования

Цель

Формирование представления о молодых специалистах в московской библиотечной сети и о степени их удовлетворенности работой.

Задачи

формирование представления

- об их месте (положении) в организационной структуре,
- о содержании и особенностях работы,
- об их компетенциях, опыте и ожиданиях,
- об удовлетворенности: коллективом, физическими и нематериальными условиями труда, местом и помещением, задачами и т.п.,
- о качестве коммуникации в библиотеках.

2 Методология исследования

Оценка результатов исследования проводилась на основании сбора эмпирической информации. Исследование проводилось с использованием количественного метода.

Дизайн исследования

Количественное исследование проводилось методом опроса. Сбор количественной информации осуществлялся с помощью структурированной анкеты.

Сбор данных

Сбор эмпирической информации осуществлен по предварительной экспертизе, инструктажу для объяснения задач, методологии проекта и специфики инструментария.

Обработка и анализ данных

Полученные эмпирические количественные данные были проанализированы методами традиционного анализа текстов, выделением значимых тематических блоков, математическими методами.

Качество сбора данных

было обеспечено рядом факторов:

— предварительная экспертиза анкеты заказчиком исследования;

— мониторинг и контроль сбора информации;

— проверка количественных данных, количества пропущенных значений и т.д.

План проведения работ

— проведение анкетирования;

— ввод и чистка данных с помощью математических методов.

3 Результаты количественного исследования

3.1 Характеристика целевой группы, участвующей в исследовании

В количественном исследовании приняли участие сотрудники московских библиотек. Общий объем выборки – 59 человек. В исследовании приняли участие в основном респонденты женского пола.

59 человек (100%)

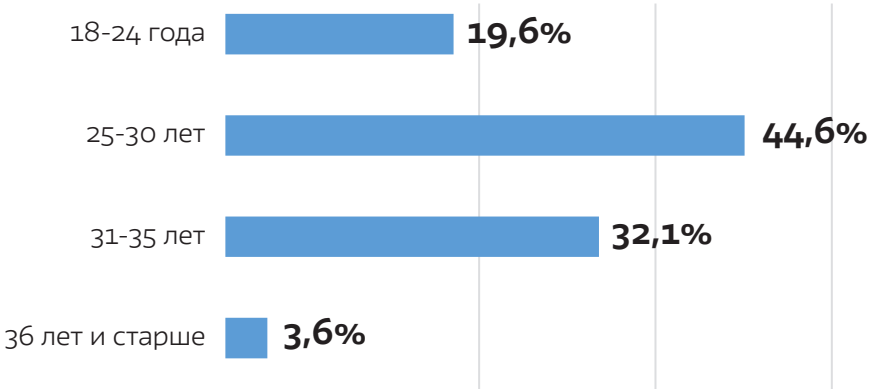
таблица 1

ПОЛ

мужской **13,6%**

женский **86,4%**

ВОЗРАСТ



Возраст респондентов варьируется от 18 лет до 36 лет и старше. Основная возрастная группа, принявшая участие в исследовании— 25-30 лет.

Согласно теории поколений* данная возрастная группа отличается такими характеристиками: ценности и корпоративная культура организации являются критически важными при принятии решения о работе в организации; высокая требовательность к похвале, трудно воспринимает критику, предпочитает вовлекающее управление; в работе важно реализовать творческий потенциал; значимо обучение и развитие; приоритет личной жизни над работой; работу как сферу жизни важно органично интегрировать в личную жизнь работника.

* Теория поколений — это теория, разработанная Уильямом Штраусом и Нилом Хау и описывающая повторяющиеся поколенческие циклы. В 1991 году вышла их совместная книга «Поколения» («Generations»), которая пересказывает историю США как серию биографий разных поколений, начиная с 1584 года. В 1997 году свет увидела книга «Четвёртое превращение» («The Fourth Turning»), где авторы развивают теорию и пишут о четырёхчастном поколенческом цикле и повторяющихся моделях поведения. Теория поколений описывает историю США, включая 13 колоний. Именно эта географическая область и была лучше всего изучена, однако Штраус и Хау также изучили поколенческие направления в других странах и обнаружили схожие циклы.

УРОВЕНЬ ОБРАЗОВАНИЯ И ДОЛЖНОСТНОЙ СТАТУС

Свыше 90% из числа опрошенных имеют высшее образование. Сравнительный анализ выборки **по уровню образования** сотрудников представлен ниже в рисунке 1.

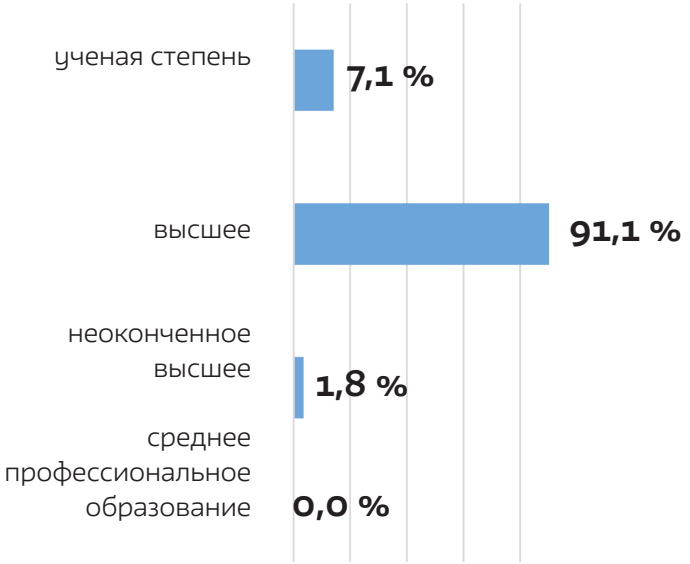


Рисунок 1
Уровень образования респондентов (%)

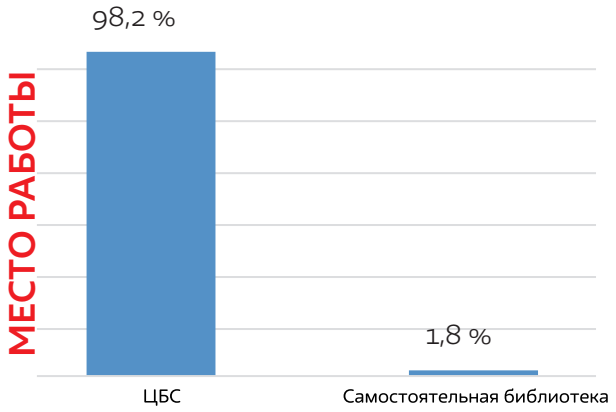


Рисунок 2
Место работы респондентов

ДОЛЖНОСТНОЙ СТАТУС

Сотрудники, обученные по программе «32 часа»

Руководитель 23,2 %
(заведующий библиотекой, начальник отдела)

Специалист 76,8 %
(библиотекарь, методист, менеджер и др.)

Рисунок 3
Должностной статус респондентов (%)

Большинство из числа опрошенных являются сотрудниками централизованной библиотечной системы.

Должностной статус респондентов представлен двумя позициями: руководитель (заведующий библиотекой, начальник отдела) – 23,2 %; специалист (библиотекарь, методист, менеджер и др.) – 76,8 %.

3.2 Опыт и основные направления работы сотрудников библиотечной сети

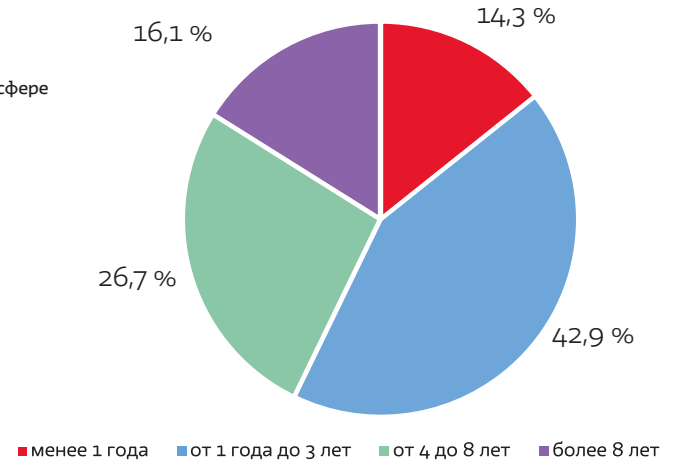
43%

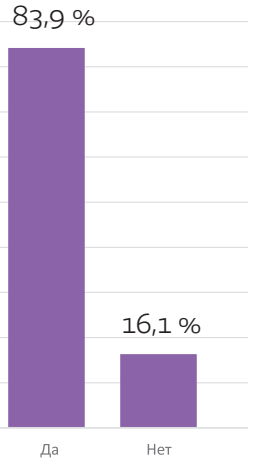
опрошенных имеют опыт работы в сфере от 1 до 3 лет

Почти **43%** опрошенных из числа обученных сотрудников имеют опыт работы в библиотечной сфере от 1 года до 3 лет. Практика показывает, что именно в это время чаще всего при росте квалификации постепенно снижается мотивация к труду. В силу этого важно проанализировать результаты труда данной группы.

26,7% опрошенных имеют опыт работы от 4 до 8 лет. **16,1%** из числа опрошенных обученных сотрудников можно определить, как имеющих уровень квалификации выше среднего (так как опыт работы в библиотечной сфере более 8 лет), а **14,3%** опрошенных из числа обученных сотрудников имеют опыт работы менее года.

Рисунок 4
Опыт работы в библиотечной сфере (%)





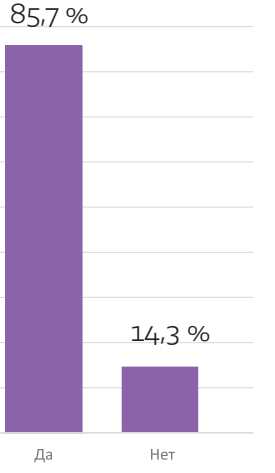


Рисунок 5 (слева)
Опыт работы в сфере обслуживания (%)

Рисунок 6 (справа)
Опыт работы в сфере организации и проведения мероприятий (%)

80%

работали в отделе обслуживания и в сфере организации мероприятий

Большинство опрошенных (свыше **80%** из числа опрошенных) имеют опыт работы в отделе обслуживания и в сфере организации и проведения мероприятий. В целом, респонденты имеют разнообразный опыт, что предполагает возможности внедрения практик по обмену опытом более и менее квалифицированных сотрудников, использование новых способов и технологий работы.

58,9%

не проходили курсы повышения квалификации за последний год

Основные направления работы сотрудники указали следующие: работа по обслуживанию пользователей, предоставление библиотечно-информационных услуг; организация и проведение мероприятий; PR, маркетинг. Реже респонденты указывали методическую работу и комплектование. Единично респонденты указывали узконаправленную специализацию: дизайн, SMM и другое.

Руководители чаще специалистов отмечали все предложенные направления работы, иногда добавляя подготовку отчетов.

Респонденты в большинстве случаев (58,9% из числа опрошенных) указали, что не проходили за последний год **курсы повышения квалификации**. Меньшинство, если и проходили курсы, то либо бесплатно (по направлению организации), либо платно (за счет средств организации). Единицы (3,6% из числа опрошенных) проходили обучение за счет собственных средств в прошедшем году.

8/10 баллов

средняя степень соответствия работы ожиданиям

85,8 % из числа опрошенных оценивают степень соответствия работы в библиотечной сфере собственным ожиданиям выше среднего. Большинство респондентов оценило в 8 баллов степень соответствия работы в библиотечной сфере собственным ожиданиям.

23%

руководители

77%

специалисты

3.3 Место в структуре, удовлетворенность работой

Должностной статус респондентов представлен в следующем процентном соотношении (руководитель / специалист): 23% к 77% среди опрошенных обученных сотрудников.

Руководители чаще всего в своем подчинении имеют от 6 до 10 сотрудников.

При таком количестве сотрудников речь идет о малой социальной группе, которая уже функционирует по законам групповой динамики.

Количество проектов, в которых сотрудники принимают участие одновременно, колеблется от 1 (минимальное значение) до 30 (максимальное значение). Единицы отвечают, что не участвуют в проектах. Чаще всего респонденты отвечали, что принимают участие в 2 проектах. Большинство опрошенных отмечают командный подход к реализации проектов.

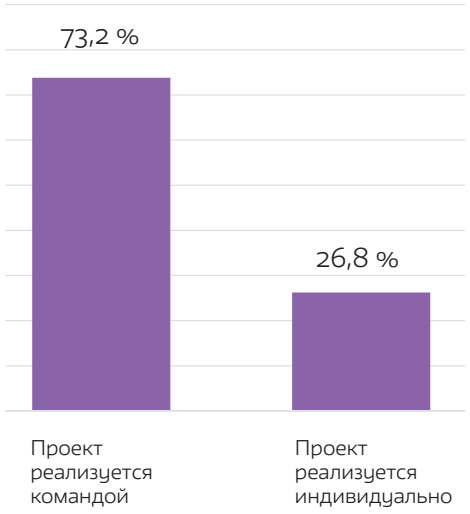


Рисунок 7
Подход к реализации проектов (%)

Большинство опрошенных (96,4% из обученных сотрудников) отмечают, что объем работы выше 5 баллов (по 10-балльной шкале), лишь 3,6% отметил ниже среднего (3 балла из 10).

При этом процент однообразной, рутинной работы респонденты чаще всего определяли в 50% от общего объема работы и выше.

Совокупность таких факторов как большой объем работы в целом, значительный объем рутинной работы и часто поручаемые сложные задачи может повлиять на снижение уровня мотивации к труду у сотрудников

Ответы респондентов на вопрос «Как часто Вам поручают сложные задачи?» распределились следующим образом:

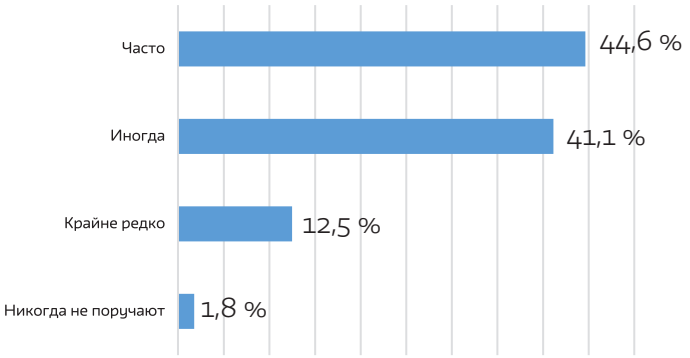


Рисунок 8
Частота поручения уникальных/сложных/важных задач (%)

Практически каждый сотрудник считает, что оказывает влияние на принятие решений

Практически каждый сотрудник библиотечной сети считает, что оказывает влияние на принятие решений: на уровне подразделения/отдела – 69,6% из числа опрошенных; на уровне учреждения – 17,9% из числа опрошенных. 12,5% из числа опрошенных считают, что не влияют на принятие решений в работе.

С их приходом в библиотеку произошло увеличение количества пользователей и посетителей, возросло количество мероприятий, появились новые идеи, мероприятия, партнеры и другое.

Уровень удовлетворенности заработной платой сотрудниками библиотечной сети выше среднего (рис.9).

Степень соответствия компетенции и занимаемой должности определена респондентами следующим образом (рис. 10).

Результаты говорят о том, что хотя большинство сотрудников чувствуют себя уверенно на занимаемых должностях, среди остальных заметно преобладание амбициозных работников, нацеленных на карьерный рост. Следует обратить внимание на тот факт, что сотрудников чувствующих необходимость в наращивании навыков, опыта и планирующих развиваться в рамках своей нынешней должности заметно меньше.

Уровень удовлетворенности заработной платой

При этом уровень удовлетворенности заработной платой среди сотрудников библиотечной сети выше среднего.

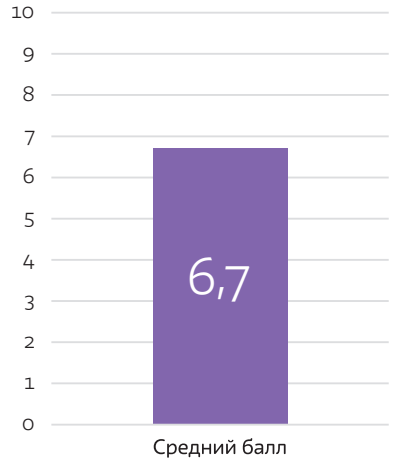


Рисунок 9
Уровень удовлетворенности заработной платой (%)

Степень соответствия компетенции и занимаемой должности

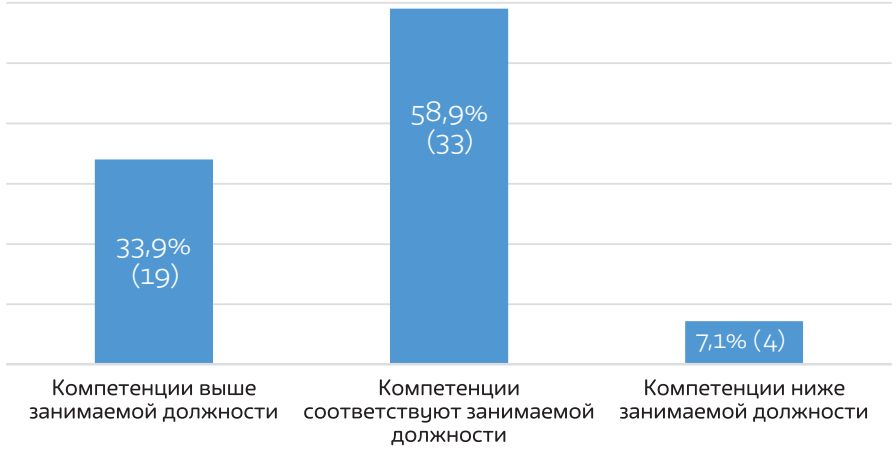


Рисунок 10
Степень соответствия компетенции и занимаемой должности (%)

Оценка уровня материально-технического оснащения

6,1/10 баллов

оценка среднего уровня материально-технического оснащения рабочего места и отдела

7/10 баллов

средняя оценка степени соответствия учреждения (его деятельности) современным требованиям

Средний уровень материально-технического оснащения рабочего места и отдела составляет 6,1 балла, что выше среднего. Результаты свидетельствуют об удовлетворенности сотрудников материально-техническим оснащением рабочего места и отдела.

Степень соответствия деятельности учреждения современным требованиям сотрудники оценили в 7 баллов (средний показатель).

Свою удовлетворенность работой в библиотечной сфере сотрудники оценивают в среднем в 7,5 балла. Таким образом, результаты оценки уровня удовлетворенности работой в данной сфере выше среднего.

Мотивационный климат в библиотечной сети положительный, лояльный, уровень оплаты труда и рабочая нагрузка прямо не коррелируют.

Среди основных проблем учреждения респонденты выделили:
— низкий уровень материально-технического оснащения,

— низкий уровень мотивации к труду,

— низкий уровень коммуникации.

Данные вопросы требуют большего внимания с точки зрения развития деятельности организации и повышения ее корпоративной культуры.

3.4 Коммуникация в библиотечной сети

Коммуникация в организации выполняет не только значимую роль в процессе обмена информацией, но и является маркером эффективности деятельности организации в целом.

В ходе исследования респондентам было предложено оценить по пятибалльной шкале уровень горизонтальной и вертикальной коммуникации в библиотечной сети.

Результаты представлены на рисунке 11, где видно, что участники оценивают уровень коммуникации в организации в целом и между отделами как средний. В то время как уровень коммуникации внутри отдела сотрудники оценивают как высокий.

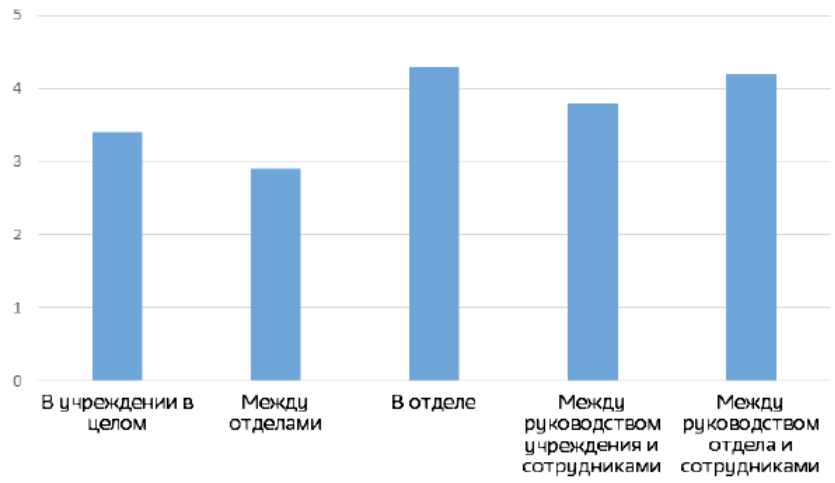


Рисунок 11
Уровень коммуникации в организации (средний балл)

Одним из факторов, определяющим низкие оценки уровня коммуникации сотрудников, может являться их небольшой трудовой стаж в библиотечной сфере, и, следовательно, более низкий уровень сработанности в коллективе.

Уровень коммуникации в организации в целом оценивают средне, внутри своего отдела — высоко.

Обращения с инициативами и предложениями

Сотрудники библиотечной сети достаточно часто обращаются с инициативой и предложениями к непосредственному руководству, что не противоречит данным по определению уровня коммуникации в библиотечной сети (рис. 12). Уровень поддержки предложений/инициатив руководством оценивается сотрудниками выше среднего: 7,5 (средний балл, максимальное значение – 10).

В то же время по проблемным вопросам частота обращений к вышестоящему руководству показана на рисунке 13.

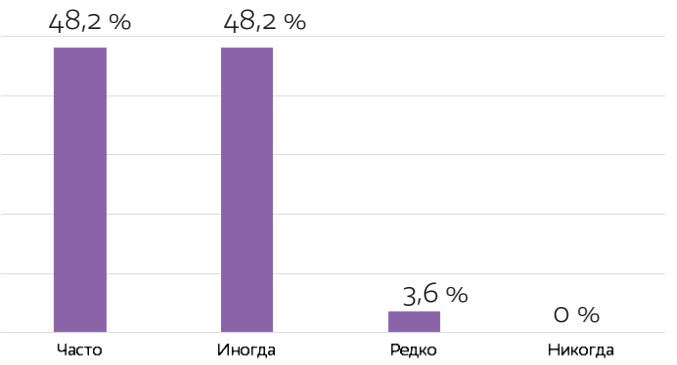


Рисунок 12
Обращаемость с предложениями/инициативами к непосредственному руководству (%)

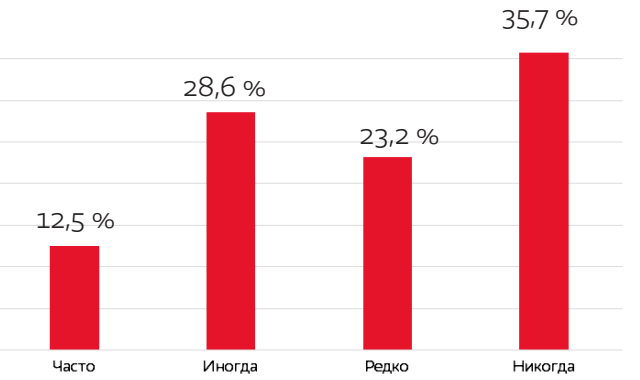


Рисунок 13
Обращаемость к вышестоящему руководству по проблемным вопросам (%)

Сравнительный анализ рис. 12 и рис. 13 позволяет отметить, что сотрудники в решении проблемных вопросов чаще всего находят поддержку у непосредственного руководства, а к вышестоящему обращаются реже. Ситуации, которые респонденты отмечали как проблемные и требующие участия вышестоящего руководства в их решении: кадровые вопросы, финансирование мероприятий, технические вопросы (ремонт и другое) и т.д.

Частота проведения и результативность совещаний

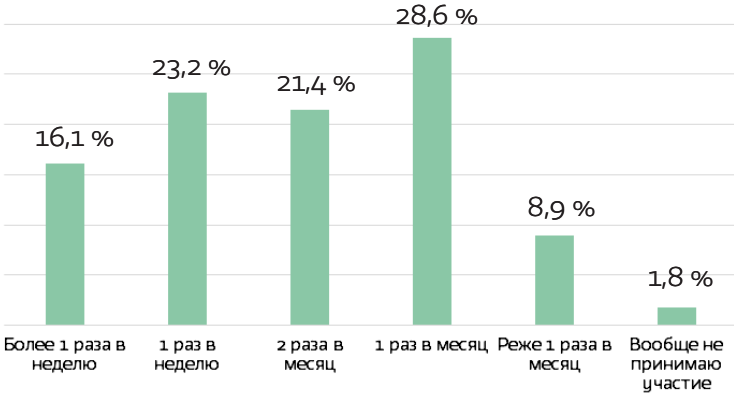


Рисунок 14
Проведение совещаний с участием респондентов (%)

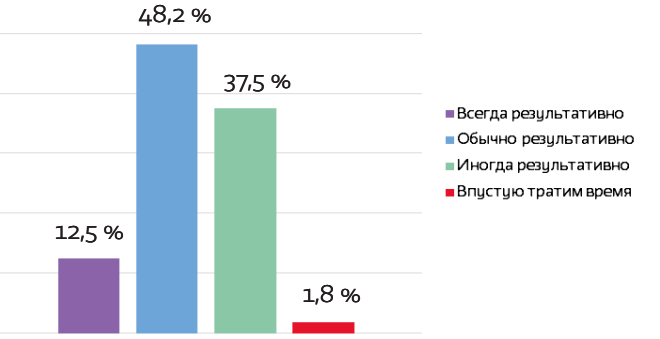


Рисунок 15
Результативность проведения совещаний (%)

На вопрос об использовании в работе каких-либо программ и другого инструментария сотрудники чаще всего отвечали, что используют в работе инструменты для коммуникации (Slack, Telegram, Facebook) – 73,2 %, сервисы для работы с документами (Google Docs и др.) – 19,6%; реже обращаются к таск-менеджерам, сервисам для организации удаленной работы и инструментам для совместного использования файлов.

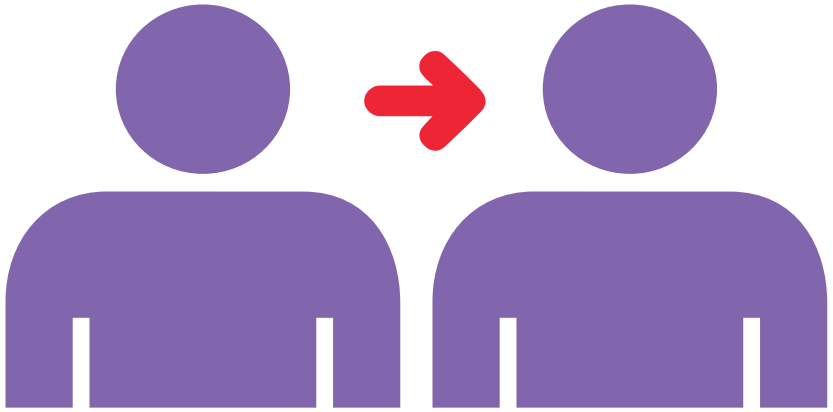
Наставничество и командное взаимодействие

Наставничество рассматривается как элемент развития персонала в организации, как инструмент профессиональной адаптации молодых сотрудников. По мнению респондентов, в библиотеках Москвы система наставничества присутствует для 26,8% сотрудников. В то время как 51,8% из обученных сотрудников ее существование отрицают. Остальные затруднились с ответом. Данный факт свидетельствует либо о недостаточной развитости самой системы наставничества, либо о действительном ее отсутствии в библиотечной сети.

Для 26,8% сотрудников присутствует система наставничества

По мнению респондентов, мероприятия по развитию командного взаимодействия проводятся: 55,4% из числа опрошенных сотрудников отметили проведение подобных мероприятий (деловых игр, корпоративов и другое) на уровне централизованной библиотечной системы, в меньшей степени на уровне библиотеки. В то же время 42,8% категорически отрицают наличие такого рода мероприятий или затрудняются с ответом.

Данный факт свидетельствует о том, что система поддержки командного взаимодействия и командной корпоративной культуры недостаточно развита, что может влиять на уровень коммуникации и продуктивность работы сотрудников. Развитие командного взаимодействия с использованием различных инструментов можно рассматривать как одну из дополнительных инвестиций в развитие корпоративной культуры.



3.5 Представления о миссии, целях и корпоративной культуре библиотечной сети

Миссия определяет смысл существования организации. Общее видение миссии и ясность целей являются одними из признаков развития командного взаимодействия.

Респондентам было предложено ответить на вопрос: «В чем, на Ваш взгляд, заключается миссия Вашего учреждения?»

Чаще всего сотрудники определяли миссию организации через ее культурную и просветительскую функцию, а также через определение библиотеки в качестве так называемого «третьего места» — промежуточного пространства между работой и домом.

Вот примеры утверждений: просвещать, давать оперативный доступ к информации людям, организовывать удобное и комфортное пространство для читателей, популяризировать чтение; проводник в информационной среде, формирование культурно-образовательного пространства, создание комфортного культурного пространства для работы и отдыха и другое.

В рассуждениях респондентов также звучат утверждения по определению миссии через философские категории «добро», «мир», «свет знаний». Например, нести добро и знания, нести добро в массы, сеять разумное, доброе, вечное...

В меньшей степени сотрудники определяют миссию учреждения через организацию деятельности для конкретных целевых групп: дети, молодежь, жители района, жители района с активной жизненной позицией.

Изучение представлений о миссии позволяет сделать вывод о том, что так или иначе для сотрудников библиотеки учреждение, в первую очередь, выполняет социальную функцию и тем самым является одним из важных социальных институтов.

Для большинства опрошенных (71,4%) цели организации ясны. С точки зрения коммуникации, организации работы, ценностей и мотивации к труду сотрудники определили следующий уровень корпоративной культуры в учреждении:

УРОВЕНЬ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В УЧРЕЖДЕНИИ (%)

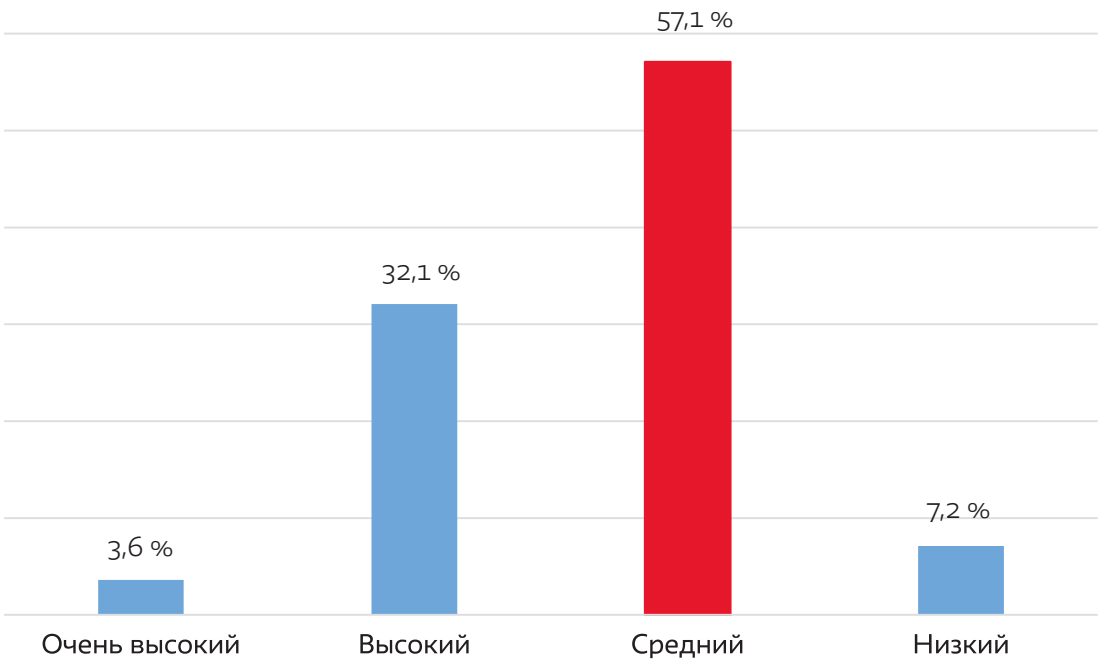


Таблица 2
Уровень корпоративной культуры в учреждении (%)

4 Выводы по результатам анкетирования

В результате анкетирования и последующего анализа было выделено 5 основных проблемных тем, работа с которыми была продолжена на отдельном мероприятии «Брейнсторминг»:

5 основных проблем

инициатива
мотивация
совещания
коммуникация
наставничество

Часть №2

Анализ 5 выявленных в исследовании проблем на мероприятии «Брейнсторминг»

Часть 2

Анализ 5 выявленных в исследовании проблем на мероприятии «Брейнсторминг»

Мероприятие «Брейнсторминг» стало продолжением работы с результатами анкетирования.

Дата проведения: 26 сентября 2019 г.

Библиотека Московской высшей школы социальных и экономических наук («Шанинка»)

40 сотрудников библиотек, в том числе участвовавшие в анкетировании

Задача: поиск решений по 5 проблемным темам

Использованные методы:

1. Мозговой штурм
2. Спектральный анализ
3. Каталог
4. Страхи и надежды

1

Мозговой штурм

Мозговой штурм, или брейнсторминг (англ. brainstorming), — оперативный метод решения проблемы на основе стимулирования творческой активности, при котором участникам обсуждения предлагается высказывать как можно большее количество вариантов решения, в том числе самых неожиданных. Далее из общего числа высказанных идей отбирают наиболее удачные, которые могут быть использованы на практике. Заключительный этап предполагает экспертную оценку.

Результаты

Более 200 высказанных идей по решению 5 проблем сгрупированы в несколько содержательных областей.

Результат: более 200 идей по решению 5 проблем

2 Спектральный анализ

Игра «Спектральный анализ» позволяет увидеть и систематизировать диапазон перспектив и возможностей по заданной теме.

Ход игры: игроки записывают свои мысли (идеи, мнения) на стикерах (по правилу «Один стикер – одна мысль»), наклеивают их в горизонтальную строку. После того как все идеи по всем темам собраны, идет сортировка стикеров в спектр мнений: похожие наклеиваются в стопку или рядом, необычные мысли обозначают границы диапазона.

Особенности техники

Экономия времени
сокращение времени при повышении продуктивности

Высказываются
не только активные и самые громкие (экстраверты), но и **«тихони»** (интроверты)

Участники видят, как с помощью фиксации на стикеры и систематизации стикеров можно быстро и продуктивно собрать **спектр мнений** по любому вопросу

* Подробнее о методике: Д. Грей, С. Браун, Дж. Макануфо. Геймшторминг. Игры, в которые играет бизнес. – СПб.: Питер, 2012. – С. 151–154.

Инициатива

Мотивация

Совещания

Коммуникация

Наставничество

С помощью методики «Спектральный анализ» удалось зафиксировать и систематизировать индивидуальные предложения по 5 темам – инициатива, мотивация, совещания, коммуникация, наставничество.

За короткий срок было решено несколько задач:

- собрали мнения всех участников и все идеи записали на стикеры (материал, с которым нужно работать дальше);
- увидели, какие идеи имеют большую частотность, поддержку, какие перекосы во мнениях и склонности проявляет группа;
- выстроили спектр возможностей по каждой теме, насколько далеко простираются взгляды.

Итог деловой игры «Спектральный анализ» — визуализированное и систематизированное представление материала, иллюстрирующее спектр возможностей по 5 темам.

Итог

визуализированное и систематизированное представление материала по 5 темам

Результаты деловой игры «Спектральный анализ»

В ходе игры «Спектральный анализ» было выявлено более 200 идей по 5 ключевым проблемам. Идеи были сгруппированы в следующие содержательные области:

5 ключевых проблем

Мотивация
70 идей – 5 областей

1. Признание коллективом и обществом
2. Самовыражение: интерес и результативность
3. Карьера
4. Принадлежность к коллективу, к команде
5. Поощрение

Совещания
50 идей – 4 области

1. Подготовка
2. Общие правила
3. Атмосфера
4. Тематика

Наставничество
30 идей — 5 областей

1. Регламентация наставничества
2. Организационные формы и методы
3. Принципы коммуникации между наставником и его подопечным
4. Потенциал новичка
5. Мотивация

Коммуникация
50 идей – 6 областей

1. Командообразующие мероприятия
2. Формирование навыков партнерского общения
3. Уважение и доброжелательность
4. Использование информационных технологий
5. Сплочение коллектива и распределение зон ответственности
6. Взаимодействие между библиотеками и культурными институциями

Инициатива
60 идей – 5 областей

1. Открытость, способность принимать, идти навстречу
2. Генерация идей
3. Реализация инициатив
4. Поощрение
5. Конкретные инициативы

Далее размещены конкретные идеи, распределенные по содержательным поисковым областям. В скобках после идеи указано, сколько человек назвали эту идею (если она была предложена не один раз).

1

Кластер «Инициатива»

Высказаны более 60 идей, сгруппированные в 5 содержательных поисковых областей. Формулировки авторские.

Область

Открытость, способность принимать, идти на встречу

Инициатива не должна быть наказуема (4)
Поддержка руководства (4)

Обмен опытом (3)

Открытая система новым молодым кадрам (2)
Даже самые бредовые — это супер (2)

Выявление инициативы
Достучаться до правды
Инициатива качественно изменит работу учреждения
Инициатива не всегда воспринимается всерьез
Инициатива от всех сотрудников
Инициатива отсутствует
Инициатива снизу вверх
Невозможно жить без идеи и предложения
Открытость
Повышение уровня доверия к инициативе
Простая связь с администрацией
Слушаем любые инициативы
Уважение руководства к сотрудникам

2

Кластер «Инициатива»

Область

Генерация идей (организационные формы)

Обмен опытом (3)

Инициатива должна быть уместной (2)

Давать время на разработку инициативы
Конверт для инициатив
Отсутствие проектных отделов в ЦБС
Проведение конкурса на инициативу
Свобода в выборе выполнения задач
Старшие сотрудники должны быть заинтересованы в проведении мероприятий
Творческие группы на базе каждой библиотеки
Упрощение моделей демонстрации инициативы

3

Кластер «Инициатива»

Область

Реализация инициатив

Выделить бюджет на инициативы (хотя бы малюсенький) (3)

Больше мероприятий из инициатив
Доступность реализации идей
Инициатива не должна заканчиваться на высказывании
Меньше теории, больше практики
Не бояться ответственности
Следовать четкому плану

4

Кластер «Инициатива»

Область

Поощрение

Поощрение инициативы (3)

Развитие инициативы (2)

Выделять инициативных сотрудников в отдельную группу
Карьерный рост
Обучение
Отсутствие поддержки социальных инициатив
Поощрять к инициативе тех, кто потерял энтузиазм
Премии за инициативы
Самообразование сотрудника
Требования к материальной стороне

5

Кластер «Инициатива»

Область

Конкретные инициативы

Активная пропаганда книги
Культура обращения к коллегам и посетителям
Сервис
Актуализация фонда
Поменял интерьер
Путешествия куда угодно
Упрощение договоров

1

Кластер «Мотивация»

Высказаны более 70 идей, сгруппированные в 5 содержательных поисковых областей. Формулировки авторские.

Область

Признание обществом и коллективом

Благодарность (2)

Грамоты (2)

Деятельность должна быть важна обществу и начальству
Дружеское общение с руководством
Общественный отклик
Одобрение инициативы
Одобрение начальства
Освещение в СМИ
Отклик читателей
Уважение и признание начальства
Улучшить систему отзывов от читателей

2

Кластер «Мотивация»

Область

Самовыражение: интерес и результативность

Личностный рост (3)

Больше дела
Больше любви к делу
Возможность выполнять общественно значимую деятельность с видимыми результатами
Желание сделать лучше
Реальная польза для людей
Результат
Создание интересных мероприятий
Спрос (потребность)

3

Кластер «Мотивация»

Область

Карьера

Карьерный рост (4)

Движение по социальной лестнице
Перспективы

4

Кластер «Мотивация»

Область

Принадлежность к коллективу, команде

Командообразование, совместные выезды (5)

Отличная команда
Взаимопонимание
Контроль за тем, чтобы другие не портили работу

5

Кластер «Мотивация»

Область

Поощрение

Финансовое поощрение (20)

Поощрение, улучшение рабочей среды (4)

Свободный график работы, возможность работать из дома (3)

Интересная командировка (2)

Выходные, отпуск
Знакомство с интересными людьми
Мотивация не денежная
Обеспечение материально-технической базой
Перестать ставить во главу угла заработок библиотек
Поощрение грантовой работы
Поощрительные мероприятия (билеты на мероприятия, тренинги, выезды)
Приятное общение с посетителями
Движение по социальной лестнице
Перспективы

1

Кластер «Совещания»

Высказаны более 50 идей, сгруппированные в 4 содержательных поисковых области. Формулировки авторские.

Область

Подготовка

Четкий план совещания, регламент (10)

Совещания не менее раза в неделю, регулярные мини-совещания (5)

Готовьтесь к совещанию нормально (2)

Не в ущерб работе
Своевременное донесение информации

2

Кластер «Совещания»

Область

Общие правила

Внимание — список поделен на две тематические части.

Регламент

Говорит не только руководство (16)

В том числе по инициативе сотрудников
Каждый сотрудник должен высказаться
Комментарии отдельно после основной части
Коротко и по делу, без эмоций
Не пытаться обсуждать слишком много за раз
Обратная связь
Обсуждение мелочей
Сначала рассматривать важные задачи и проблемы

Формы работы

Групповая работа (3)

Всеобщий брейнсторминг (2)

Внедрение технологий креативного мышления
Создать креативный совет (в ЦБС или округе)

3

Кластер «Совещания»

Область

Атмосфера

Внимание — список поделен на две тематические части.

Взаимоотношения

Более спокойная обстановка на совещании
Все идеи приветствуются
Говорить открыто
Заведующие должны уважать спикеров и не устраивать балаган как первоклассники
Не тянуть одеяло на себя
Необходимо общение на равных
Позитивный настрой
Уважение к сотрудникам

Комфорт

Неформальная обстановка на совещании (3)

Благодарность (2)

Кофе-брейк
Поощряшки
Похвала за малое
Совещания с вкусняшками
Совещания должны происходить в интересных локациях

4

Кластер «Совещания»

Область

Тематика

Подведение итогов работы (2)

Обсуждать проблемы и идеи, не только разбор полетов
Обсуждение проблем, которые требуют обсуждения
Обсуждение результатов каждого сотрудника
Совещания насчёт плана на год

1

Кластер «Коммуникация»

Высказаны более 50 идей, сгруппированные в 6 содержательных поисковых блоков. Формулировки авторские.

Область

Командообразующие мероприятия

Тимбилдинги (11)

Корпоративные мероприятия
Молодежный совет

2

Кластер «Коммуникация»

Область

Формирование навыков партнерского общения

Быть открытым и помогать
Выделение времени на встречи
Выстроенный диалог
Коммуникация без прокрастинации
Меньше снобизма со стороны администрации
Научиться говорить не только о проблемах
Научиться профессиональному диалогу
Не стесняться задавать вопросы
Неформальное общение
Нецензурная лексика допустима
Обсуждать многое вместе
Обучение коммуникативным навыкам
Открытость критике
Понимание равно результат
Посещение сотрудниками психолога
Прав не меньше чем обязанностей
Проведение регулярных встреч с начальством
Умение слушать и слышать

3

Кластер «Коммуникация»

Область

Уважение и доброжелательность

Взаимоуважение, взаимопонимание
Доброжелательность и уважение, эмпатия
Начальник не монстр
Недопустим грубый тон
Оптимизм, больше улыбаться
Равенство
Уважение

4

Кластер «Коммуникация»

Область

Использование информационных технологий

Звонки
Меньше дел «не по делу»
Общение в Директе с руководством
Общий чат
Служебная сотовая связь, тарифы и оборудование
Создание закрытой группы с обсуждением новостей сферы
Техническое оснащение и программное обеспечение
Эффективные SMM

5

Кластер «Коммуникация»

Область

Сплочение коллектива и распределение зон ответственности

Грамотное распределение задач
Закрепление ответственности по разным видам деятельности
Перестать считать, что работать в библиотеке — это не общее дело
Распределение обязанностей напрямую без перепрыгивания
Результат — это не ответ начальника, а победа команды
Совместные выполнение корпоративных задач
Четкое понимание зоны своей ответственности

6

Кластер «Коммуникация»

Область

Взаимодействие между библиотеками и культурными институциями

Библиотеки не конкуренты
Ежемесячные встречи с коллегами из других библиотек
Межотраслевые взаимодействия (театры, музеи)
Открытость ведущих библиотечных институций к коллегам с окраин
Сетевые проекты равно будущее

1

Кластер «Наставничество»

Высказаны более 30 идей, сгруппированные в 5 содержательных поисковых областей

Область

Регламентация наставничества

Методичка для новичка
Не в ущерб рабочему времени
Прописать правила работы над стандартными задачами
Системное сопровождение новичков
Учиться у профессионалов (а не у тех, у кого есть стаж)
Четкое объяснение обязанностей, понимание целей

2

Кластер «Наставничество»

Область

Организационные формы и методы

Веревочный курс (тимбилдинг, тьюторское сопровождение)
Куратор на первый месяц
Молодежный совет
Система кураторов, которые готовы обучать

3

Кластер «Наставничество»

Область

Принципы коммуникации между наставником и его подопечным

Адекватность
Доброжелательность к новичкам
Доверие, дружба, без регламентов, больше личных отношений, наставник как друг
Найти общий язык, понимание
Не нагонять панику
Не ругать за первые ошибки
Не сверху, а на равных
Независимость от возраста
Обратная связь
Поддержка администрации
Терпимость
Уметь слышать молодежь

4

Кластер «Наставничество»

Область

Потенциал новичка

Давать новичкам сразу более сложные задачи
Желание развиваться и расти
Способность увидеть потенциал сотрудника и оригинальный подход
Учить и не бояться, что ученик превзойдет учителя

5

Кластер «Наставничество»

Область

Мотивация

Курсы для наставников
Мало сотрудников, готовых развиваться как наставники
Система материального поощрения наставничества
Чему меня может научить бабулек, который не может пользоваться компьютером

3 Деловая игра «Каталог»

В каждом кластере были отобраны и проработаны 4 наиболее перспективные идеи

В игре **«Каталог»** из всех идей каждой категории были отобраны 4 наиболее перспективные идеи, в процессе обсуждения они получили более точные формулировки и названия. Три идеи выбирали участники, еще одну выделял эксперт (ведущий).

Механика игры:
Участники выбирали из спектра (предыдущей игры) те задумки, которые интересно и полезно вырастить для реализации в дальнейшем.
Можно было на основе услышанного предложить новую идею, или развить мысль, высказанную в обсуждении и вопросах.
Все отобранные идеи фиксировались на листе с ключевыми словами, а также заносились на карточки (собственно каталог).
Одной из задач игры было сформулировать ключевые слова, отражающие суть замысла. Эти слова служили опознавательными маркерами в дальнейшей работе.

Итого в «каталог» вошли 20 идей.

Результаты деловой игры «Каталог»

Инициатива

4 наиболее перспективные идеи кластера

Фиксация

Внедрение форм визуального мышления в повседневную жизнь библиотекаря и обязательная фиксация всех рабочих задач: от использования стикеров и ежедневников до ментальных карт и графических досок задач.

Конверт/конкурс

Организация в библиотеке конкурса на лучшую идею позволяет использовать энергию игры, соревнования и азарта. Создание арт-объекта «Конверт идей» позволяет сделать формат наглядным.

Выращивание/реализация

Так как большинство инициатив погибают на стадии оформления или высказывания, идея предлагает создать «инкубатор» для сохранения и выращивания идеи до стадии концепции, проекта или подпроекта.

Группа/команда

Обучение генерации идей в группе, расширение репертуара креативных ролей, освоение навыков управления групповой динамикой.

Мотивация

4 наиболее перспективные идеи кластера

Еда

Совместная трапеза может служить одним из инструментов объединения коллектива. Идея предлагает сделать организацию питания инструментом сплочения и коммуникации.

Коллектив/команда

Использование национального менталитета, общинного, коллективного сознания для разработки эффективных схем мотивации в решении современных задач библиотеки. Адаптация опыта социальной психологии в управлении культурным учреждением.

Рост/развитие

Изменения еще не означают движения вперед и прогресса. Постановка количественных и качественных задач, понимание их глубины может формировать стимулы для движения вперед, менять качество библиотечных проектов, совершенствовать взаимодействие с разными аудиториями и партнерами.

Поддержка

Совместный тренинг руководителей и сотрудников, направленный на выявление и внедрение форм поддержки и обратной связи — как в текущей деятельности при отлаженных библиотечных процессах, так и при реализации проектов.

Совещания (практикумы под конкретные задачи организации и проведения совещаний):

4 наиболее перспективные идеи кластера

3

Похвала

Как наука и искусство.

Обратная связь

Тренинг понимания и критики.

Форматы

Знакомство с современными форматами совещаний.

Эмоции

Тренинг сенситивности и управления эмоциями.

Коммуникация

4 наиболее перспективные идеи кластера

Улыбка

Улыбка как простой инструмент создать дружелюбную атмосферу в коллективе и в общении с сотрудниками.

Тимбилдинг

Какие форматы командообразования подойдут коллективу библиотекарей с учетом специфики социокультурной деятельности и новых проектных задач (тематика, форматы, периодичность).

Открытие/открытость

Одна из важных составляющих для внедрения изменений и реализации инноваций. Как библиотека через доверие, расширение диапазонов восприятия, ломки стереотипов и границ может стать «третьим местом» для своих читателей.

Кооперация

В XXI веке библиотекарь должен обретать универсальность нового типа. Идея касается внедрения стандартов работы в междисциплинарном сотрудничестве, механизмов взаимодействия отделов внутри библиотеки, библиотек между собой, библиотек с другими образовательными и культурными институциями, бизнес-структурами и общественностью.

Наставничество

4 наиболее перспективные идеи кластера

5

Бабулёк

Опытный библиотекарь третьего возраста – угроза или ресурс роста?

Лайфхак

Наглядное пособие для наставников и их подопечных, иллюстрирующее принцип «На ошибках учатся».

На равных

Формы горизонтального обучения и адаптации, самоорганизации.

Мотивация наставника

Комплексное социологическое исследование мотивов наставничества, составление психологического и управленческого портрета наставника в библиотечной системе.

4

Страхи и надежды

В дальнейшем каждая идея прорабатывалась в парах с позиции возможностей (**«Надежды»**) и ограничений, недостатков (**«Страхи»**). Все участники были разбиты на пары. Каждая двойка получала возможность свободно выбрать идею для работы из **Каталога**.

Упражнение «Надежды и страхи» тренирует навык менять точку зрения, а значит гибко воспринимать сложные ситуации. Будущее пугает, но любая «страшная» проблема может быть рассмотрена как возможность, в том числе шанс и ресурсы побороть и преодолеть грядущие опасности.
Если опасения высказаны честно и записаны, то они становятся актуальной информацией для моделирования дальнейших действий.

Надежды побуждают к действию, мотивируют на позитивный взгляд, помогают обозначить внешние и внутренние факторы поддержки.

Работа в паре с предписанными ролями позволяет визуализировать, как на одну идею можно взглянуть по-разному, соответственно предложить разные интерпретации будущего, а в результате принять более взвешенное решение.

Идея
Конкретное предложение участников брейнсторминга

→ **Надежды**
Возможности, побуждающие к действию → **Конкретные надежды**

→ **Страхи**
Ограничения и трудности, которые нужно учитывать при реализации → **Конкретные страхи**

Подробнее об игре: «С ног на голову» в книге Д. Грей, С. Браун, Дж. Макануфо. Геймшторминг. Игры, в которые играет бизнес. – СПб.: Питер, 2012. – С. 195–198.

Результаты игры «Страхи и надежды»

Кластер «Инициатива»

В категории «Инициатива» с позиций страхов и надежд было проработано **4 конкретных предложения.**

Инкубатор – идея предлагает создать инкубатор для сохранения и выращивания замыслов до стадии концепции, проекта, подпроекта

Надежды →
Признание
Дальнейшее проявление
Польза
Поддержка инициатив для другого
Успех

Страхи →
«Инициатива наказуема»
Оплата труда инициативы не оправдает ожидания
Некомпетентная команда

Конверт идей – конкурс на лучшую идею позволяет использовать энергию игры, соревнования и азарта

Надежды →
Отсутствие стеснения
Время на выбор «самой-самой»
Обязательное выполнение при выборе

Страхи →
Нечестное оценивание идей
Давление со стороны организаторов
Бессмысленность победы в конкурсе
Отсутствие процедуры защиты идеи и инициативы
Поощрение не автора идеи, а руководства
Жесткий регламент конкурса

Визуальная фиксация – внедрение форм визуального мышления в повседневную жизнь библиотекаря: от использования стикеров и ежедневников до ментальных карт и графических досок задач

Надежды →

Рассмотрение каждой идеи
Развитие библиотеки
Четкое структурирование идей по важности
Отсутствие анонимности

Страхи →

Кража идеи
Отказ от идеи
Игнорирование идеи
Незаинтересованность, безынициативность (из-за страха перед руководством)
Малое количество идей
Сбой в системе фиксации – потеря идеи

Групповая работа – обучение генерации идей в группе, расширение репертуара креативных ролей, освоение навыков управления групповой динамикой

Надежды →

Команда как семья
Поддержка и уверенность
Все за одного и один за всех
Общая цель
Бирюзовая организация
Осознание своей миссии внутри команды (роли)
Стремление к развитию и совершенствованию

Страхи →

Стеснение
Авторитарность
Отсутствие делегирования
Боязнь выполнения задачи
Разница членов команды (в возрасте)
Отсутствие уважительного тона

Кластер «Мотивация»

В категории «Мотивация» с позиции страхов и надежд было проработано **1 конкретное предложение.**

Еда — совместное составление меню для рабочих обедов и приемов пищи

Надежды →

Улучшение взаимоотношений в коллективе
Улучшение мозговой деятельности
Непринуждённая обстановка
Возникновение идей

Страхи →

Переключение головного мозга на работу желудка
Слишком холодные напитки, слишком горячие напитки
Мусор
Слишком калорийная пища
Несвежие продукты

Кластер «Совещания»

В категории «Совещания» с позиций страхов и надежд было проработано **3 конкретных предложения.**

Обратная связь – профессионализация коммуникаций, процедур понимания и критики

Надежды →
Быть услышанным
Получение результата
Реализация
Мотивационный пинок
Помощь

Страхи →
Получить необъективный фидбек на эмоциях
Конфликт
Страх услышать критику в адрес, понизить самооценку
Потеря уважения руководства

Тренинг управления эмоциями

Надежды →
Начнут прислушиваться к сотрудникам
Не будет перехода на личности
Соблюдение субординации

Страхи →
Слишком формальное общение
Долгое сдерживание эмоций приведёт к взрыву более серьезному

Похвала – правильное выражение поддержки

Надежды →
Возможность быть замеченным
Поощрение при удачной похвале
Повышение репутации
Уважение коллег

Страхи →
Осуждение коллег
Повышение уровня чувства собственного достоинства
Боязнь разочаровать в будущем

Кластер «Коммуникация»

В категории «Коммуникации» с позиции надежд и страхов было проработано **5 конкретных предложений:**

Проведение тимбилдинга с учетом специфики библиотечной работы

Надежды →
Повысить результативность
Повысить эффективность
Замотивировать работать
Будет интересовать и приятно работать
Проявить себя и научиться новому

Страхи личные →
Быть хуже остальных
Не справиться с заданием
Боязнь коммуникации
Попасть не в ту команду
Попасть в неловкую ситуацию

Для компании →
Повлияет на рабочий процесс
В нерабочее время многие не согласятся
Временные и денежные затраты на подготовку

«От улыбки станет всем светлей!»
Читателей и коллег встречаем улыбкой

Надежды →
Счастливые минутки
Все должны приветствовать друг друга и делиться хорошими новостями
Говорить комплименты или давать конфетку
Раз в месяц дарить подарки как тайный Санта

Страхи →
Неискренность
Недопонимание
Излишняя доброжелательность перерастёт в открытость в личном плане, что приведёт к сплетням
Необъективная критика

Кооперация библиотек внутри сети	**Надежды**	Устранение конкуренции между библиотеками Совместная работа над проектами Лучшее информирование аудитории и привлечение новых читателей Обмен опыта между сотрудниками Работа над общей миссией без конкуренции Больше возможностей для реализации интересных проектов Улучшение психологической обстановки
	Страхи	Проект будет брошен Потеря хороших кадров Метания и частные поездки Возникновение недопонимания, больше бумажной работы
Принцип «Открытости» — создание в библиотеке атмосферы доверия и открытого обмена мнениями	**Надежды**	Эффективность коммуникации повысится Уважительные и доверительные отношения в коллективе Неформальное общение Возможность напрямую обращаться к руководству Отсутствие страха выражения мнения Признание коллектива Возможность кооперации
	Страхи	Непонимание Насмешка вышестоящих Наказание Самокопание как конечный результат Субординация Предвзятое отношение, основанное на опыте Недостаток опыта (новичок)
«Тренинги поддержки» занятия для поддержания командного духа и эффективной обратной связи	**Надежды**	Быть услышанным Финансовое поощрение Поддержка при реализации идей Положительный настрой в коллективе
	Страхи	Вмешательство в личную жизнь Навязчивый контроль Лицемерие Искажение понятия поддержки (нарушение личных границ) Давление со стороны сложившихся групп в коллективе

Кластер «Наставничество»

В категории «Наставничество» с позиций страхов и надежд было проработано **4 конкретных предложения.**

Мотивация наставника — комплексное социологическое исследование мотивов наставничества

Надежды →
Проверенность
Действенность, результативность
Оптимизация времени
Расширение идей личных или совместной мысли
Появление средств ниоткуда

Страхи →
Ответственность
Отсутствие взаимопонимания
Негативные последствия для работы (не буду успевать)
Невозможность отказаться
Неуверенность в своих профессиональных качествах

Лайфхак – красочное пособие для наставников и их подопечных по принципу «На ошибках учатся»

Надежды →
Повышение
Светлое будущее
Своё обучение как специалиста
Дополнительные выходные за нагрузку

Страхи →
Не хватает сил и времени
Непонимание
Отсутствие поддержки
Потребность в помощи
Остаются без контроля остальные дела и обязанности
Подлость (заведомая ложь)

Бабушка
опытный библиотекарь третьего возраста — угроза и ресурс роста?

Надежды
бабушка как наставник

Работа с фондом, систематизация
Преемственность
Опыт прожитых лет, традиции
Истории из жизни
Я нашла место в этом сумасшедшем мире

Надежды
бабушка как стажер

Открыта новому
Преемственность
Для наставника возможность учиться самообладанию
Второе дыхание
Я молодец (горд за себя)
Простота эмоций для понимания или наставничества

Страхи

Ненависть к наставнику
Отсутствие опыта работы с техникой
Нет желания учиться и учить новому
Низкий КПД и время
Быстрое уставание
Негативное настроение

Бабушка
формы горизонтального обучения, адаптации и самоорганизации.

Надежды

Понимание и одобрение
Схожесть взглядов и общее мировоззрение
Коммуникабельность, открытость наставника
Внимательность и готовность помочь в любых вопросах
Поддержка
Часть команды
Умение остановиться (понять, когда человек будет готов)

Страхи
бабушка как стажер

Надменность наставника
Разные взгляды
Закрытость наставника
Невнимание к проблемам и вопросам
Боязнь побеспокоить лишний раз
Отсутствие поддержки
Чувствовать себя «не в своей тарелке»
Чрезмерный контроль

Часть №3

Выводы и рекомендации

Часть 3

Выводы и рекомендации

По итогам анкетирования сделаны выводы о достаточно устоявшемся психологическом климате в учреждениях московской библиотечной сети, характеризующемся:

- средними показателями уровня коммуникации;
- лояльностью персонала к условиям труда и заработной плате;
- командным подходом к реализации проектов;
- развитой степенью сработанности.

Однако был выявлен ряд противоречий между декларируемым уровнем удовлетворенности работой, условиями труда и т.п. и описанием проблем, которые есть в учреждении. Рекомендации по их решению приведены на следующей странице.

В процессе мероприятия «Брейнсторминг» была продолжена работа с результатами анкетирования. Задачей был поиск решений по 5 проблемным темам (инициатива, мотивация, совещания, коммуникация, наставничество). В процессе первого блока мероприятия – мозгового штурма – было выявлено более 200 идей по этим 5 темам. Деловая игра «Спектральный анализ» помогла участникам распределить идеи по общим содержательным областям в каждой из тем. В игре «Каталог» были выявлены и подробно рассмотрены 4 наиболее перспективные идеи по каждой проблеме – всего было проработано 20 идей. Последняя методика, «Страхи и надежды», позволила проанализировать эти идеи с точки зрения рисков и возможностей. Таким образом, результатом мероприятия стали 200 идей для решения 5 проблем и подробно проанализированы 20 наиболее перспективных из этих идей.

В качестве рекомендаций можно предложить проработать в учреждениях следующие направления:

Тимбилдинг и корпоративная культура

1. Внедряйте **командообразующие мероприятия** на уровне библиотеки и сети в целом, чтобы познакомить сотрудников и улучшить рабочий климат. Мы в Светловке проводим корпоративные вечеринки в крупные праздники, на которых часто устраиваем тематические мастер-классы для коллектива, например, делали рождественские венки к Новому году, проводили мастер-класс по флористике к 8 марта.
2. Четко обозначайте **ценности сферы**. Можно разработать специальный плакат или памятку для сотрудников.
3. Добавляйте **общие активности**: сбор макулатуры, сбор вещей для фонда и другие.
Мы собираем макулатуру отделами — это сближает коллектив и прививает общие ценности.
4. Создавайте **межведомственные проекты**: с музеями, театрами и культурными центрами. В рамках проекта старайтесь знакомить сотрудников, поощрять общение с коллегами.
Светловка, например, тесно сотрудничает с общественным центром «Благосфера». Наше сотрудничество началось с организации на их площадке Фейл-конференции, за которую впоследствии мы получили от них «Беспечную премию» в номинации «Авантюра года». Мы выступали экспертами на мероприятиях центра, оказывали друг другу информационную поддержку.

Поощрения

1. **Материальные:** премии, выплаты, возможно – с публичным оглашением.
2. **Нематериальные:** публичная похвала. Отмечайте на совещаниях успехи сотрудников, чтобы продемонстрировать ценность их работы. Или добавляйте похвалу в рассылки сотрудникам – мы делаем это в корпоративной рассылке раз в месяц (и это лишь один из способов).
3. Раздавайте **сувенирную продукцию** – если вы делаете для крупного мероприятия интересные наклейки, открытки, блокноты для читателей, оставьте часть для сотрудников.
4. **Поддерживайте инициативу** со стороны сотрудников по улучшению деятельности библиотечной сети — поощряйте идеи коллег. Можно просить присылать идеи на почту, можно делать открытые совещания по сбору идей.

Совещания

1. Составьте **четкий регламент совещания**. Определите список тем и тех, кто по ним высказывается, и высылайте его заранее.
2. Предоставляйте **возможность открыто высказаться** – оставлять время для обсуждения и вопросов.
3. Проводите совещания **в неформальной обстановке** – например, в кафе или на открытом воздухе. В теплое время года мы часто проводим совещания на открытых верандах.
4. Организуйте **разные типы совещаний**: еженедельные по текущей работе, подведение итогов после крупных мероприятий и точечные брейнсторминги для сбора идей. Не смешивайте все в одно большое бесконечное совещание в большом составе.

Наставничество и новые сотрудники

1. Проводите корпоративные мероприятия **по обмену опытом** , где сотрудники могут поделиться своими навыками с другими.
2. Развивайте систему наставничества как инструмент профессиональной **адаптации новых сотрудников.**
3. Используйте **прагматический подход** с равенством наставника и нового специалиста: наставник в процессе обучения передает часть своих задач ученику, тем самым обучая его и облегчая себе работу
4. Публично **знакомьте** молодого сотрудника с коллективом.
5. Определите **стартовый набор сотрудника**: сувенирная продукция от библиотеки/ЦБС в начале работы — шаг к лояльности и чувству принадлежности к команде. Это могут быть ручки или блокноты с логотипом, наклейки, другая полиграфия.

Модернизация рабочего процесса

1. По возможности совершенствуйте **материально-техническое оснащение** учреждения.
2. Введите практику **корпоративных рассылок** раз в месяц или раз в квартал.
В своей корпоративной рассылке мы рассказываем о новостях библиотеки, достижениях сотрудников, новых коллегах, днях рождения, мероприятиях и многом другом.
3. Используйте **таск-менеджеры** для организации рабочего времени сотрудника внутри отдела.
Для работы отдела спецпроектов мы используем программу Trello следующим образом: создаем колонку задач именно под конкретного сотрудника, а не под проект – чтобы тот видел все свои задачи, собранные в одном месте. Также мы используем сроки в карточках задач для организации рабочего времени, а метки - для отслеживания прогресса по каждой задаче.
4. Используйте **онлайн-таблицы** для отслеживания прогресса в работе над большими проектами.
Работу над всеми большими проектами мы контролируем с помощью плана-графика в онлайн-таблице. Там мы прописываем задачи, срок, ответственного и статус. Так каждый из команды видит загрузку других и общий прогресс проекта.

Послесловие Алексея Зинатулина, автора программы «32 часа» и мероприятия «Брейнсторминг»

Когда я вспоминаю обучающие проекты «Светловки», то ассоциативно передо мной встает образ, связанный как раз с Михаилом Светловым – «человеком, похожим на самого себя».
Именно так назывался спектакль о Светлове, декорации к которому придумывал Александр Тышлер. Постановка не была осуществлена, но эскизы остались. Крылатый конь на сценическом круге, с уровнями лестниц, яркими флагами. Декорация вращается, трансформируется в разные места действия, но главное будоражит ум и фантазию.

Именно так назывался спектакль о Светлове, декорации к которому придумывал Александр Тышлер. Постановка не была осуществлена, но эскизы остались. Крылатый конь на сценическом круге с уровнями лестниц, яркими флагами. Декорация вращается, трансформируется в разные места действия, но главное - будоражит ум и фантазию.

Тышлер — мастер точный и внимательный к деталям, создаваемое им пространство, по признанию актеров, всегда удобно и наполнено смыслами. Аналогично могу сказать про организацию и атрибуты пространства, создаваемого командой «Светловки» для обучающих проектов. Каждая деталь на своем месте и всегда функциональна. Будь это циферблат и наклейки для участников проекта «32 часа» или анимированные заставки фейл-конференции.

Хороший тренинг, как и хороший спектакль, оставляет послевкусие. Мысли, впечатления, пережитый опыт. Уверен, обучающие программы «Светловки» врезались в память их участникам, были полезными и яркими событиями их профессиональной жизни.

— Алексей Зинатулин

Исследовательская группа

Куратор проекта: заместитель директора **Дарья Дымова**
Социолог: канд. психол. наук **Ирина Пелевина**
Ведущий, автор программы «32 часа» и мероприятия «Брейнсторминг»:
канд. экон. наук, доцент, коуч-тренер международной сертификации
Алексей Зинатулин

Команда проекта: **Кристина Чукалина, Юлия Косорукова, Ксения Илларионова, Мария Кокова, Полина Зайкова, Анна Молодцова**
Дизайнеры: **Андрей Васильев, Анастасия Сысоева**

молодежная библиотека
СВЕТЛОВКА

Директор: **Агафонова Валентина Олеговна**

Москва 2018-2020

Благодарим участников «Брейнсторминга», с которыми мы проработали пять ключевых проблем в работе молодых сотрудников московских библиотек. Надеемся, это был интересный для вас опыт, и вы смогли получить новые методики и инструменты для решения задач и поиска идей.

Сергей Агапитов, Дарьяна Бабута, Николай Беленов, Яна Борисова, Дарья Бугрова, Ирина Горина, Олег Грознов, Татьяна Донская, Николай Егошин, Араксия Жолобова, Юлия Жукова, Ирина Захарова, Светлана Казанина, Наталия Калашникова, Александра Капустина, Зинаида Качура, Илья Комаров, Мария Корзунова, Никита Краснов, Ольга Кромская, Ксения Купчинская, Оксана Мамедова, Анна Маркина, Мария Миронос, Марина Молявина, Мария Мосяйкина, Лилия Никонова, Нина Полякова, Дарья Провоторова, Юлия Прозорова, Дарья Романовская, Сергей Савидов, Александр Савин, Алексей Степанов, Юлия Суркова, Диана Терехина, Серафима Федорова, Елена Шевчук, Мария Юраева, Анастасия Явцева.

Спасибо участникам обучающей программы «32 часа» за помощь в подготовке первой части нашего исследования. Благодаря вам мы выявили пять ключевых проблем в работе молодых сотрудников библиотек Москвы. Мы рады, что вместе с нами вы провели столько времени, и надеемся, что этот опыт был полезен для вас.

Ольга Баранова, Алёна Боброва, Ирина Боно, Анна Бородина, Юлия Бочарова, Евгения Воронина, Людмила Гусева, Милена Дамян, Татьяна Данилова, Дмитрий Дворецкий, Татьяна Донская, Николай Егошин, Игорь Елецкий, Александр Есин, Араксия Жолобова, Юлия Жукова, Ирина Захарова, Мария Золотова, Марина Иванова, Татьяна Иванова, Светлана Казанина, Наталия Калашникова, Амина Каюмова, Марина Коваль, Никита Краснов, Татьяна Кузнецова, Екатерина Кунина, Ксения Купчинская, Алексей Кучеров, Анна Лексина, Анна Маркина, Мария Миронос, Евгений Москвин, Мария Мосяйкина, Наталья Немальцина, Анна Нефедова, Елена Никитина, Елена Николаева, Лилия Никонова, Анна Пахмутова, Анастасия Пимижина, Маргарита Подольская, Мария Рыбалкина, Ирина Рыжова, Анастасия Рыкова, Юлия Семенова, Александра Сергиеня, Ольга Соколова, Арина Соловьёва, Майя Сорокина, Екатерина Сосина, Наталья Титова, Наталья Трусова, Мария Федотова, Екатерина Филатова, Ульяна Шекурова, Андрей Шнякин, Наталья Юркова.