

## **ПРОЕКТ «МЕНЕДЖМЕНТ КАЧЕСТВА В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БИБЛИОТЕК ПСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ»**

*Проект включает три статьи, которые освещают основные направления его реализации. В статье В.И. Павловой рассматриваются проблемы управленческой деятельности в библиотеке. Отмечается, что главная цель функционирования библиотеки – оперативное и качественное удовлетворение пользователей на основе совершенствования ее работы и увеличения ресурсного потенциала. Статья Н.А. Краюшкиной информирует о занятиях во Всероссийской «Школе качества» для руководителей, библиотечных специалистов универсальных научных, юношеских, детских библиотек, библиотек для слепых Северо-Западного и других федеральных округов и стран СНГ. В статье Н.Г. Перепеловой подчеркивается, что до недавнего времени российские библиотеки не были включены в процессы философии и методологии менеджмента качества. Теперь же им жизненно важно овладеть этими процессами и модернизировать, прежде всего, свою деятельность, а затем, используя информационный потенциал, выйти на самую широкую аудиторию с пропагандой философии качества как основы модернизации всей общественной и экономической жизни России.*

*В.И. Павлова (Псковская ОУНБ)*

### **Менеджмент качества в стратегии развития библиотеки**

Лидерство, возможно, является главной движущей силой организационных изменений. Если руководство не заинтересовано и не вовлечено в процесс трансформации, любые попытки что-то реально изменить будут бесполезной тратой времени.

Если предварительный анализ лидерских ценностей показывает, что руководство организации готово к переменам, осознает необходимость этих перемен и свою роль в этом процессе, то можно начинать анализ структуры ценностей при помощи инструментов культурной трансформации.

На основе полученной информации разрабатывается стратегический план развития. Изменения организационной культуры следует начинать с личностной трансформации команды руководителей, обычно это комплекс тренингов и семинаров по трансформации с учетом конкретных обстоятельств и особенностей.

Затем необходимо провести подготовку к системной гармонизации менеджмента, интегрировать стратегическое видение и миссию в структуру организационных процессов. В мероприятия этого этапа должны быть вовлечены работники всех подразделений организации, т.к. на этом этапе акцент делается на личность, а не на командную работу. Развитие командного принципа деятельности призвано выстроить основу для коллективного взаимодействия в организации (пример: рабочая группа по качеству, подготовка крупных мероприятий).

Многие жизненные проблемы коренятся в нас самих, во многом обусловлены тем, что управленцы разных уровней, сфер труда слабо ориентируются в вопросах качества управленческой деятельности. К сожалению, часто мы работаем «на себя», пренебрегая важнейшим принципом менеджмента качества – «ориентация на потребителя», и прежде всего в разработке стратегии развития организации и на примере работы с персоналом для выработки стратегических решений.

В 2005 г. наша библиотека приняла участие в соискании премии Правительства РФ в области качества и стала дипломантом. Коллектив гордится столь высокой наградой, полученной впервые, представляя культуру Российской Федерации. Участвуя в конкурсе, мы заявляем об открытости и прозрачности своей деятельности, желании сотрудничать и обучаться в целях совершенствования. Библиотека может себя позиционировать подобным образом, если она готова к переменам, открыта, стремится к совершенствованию своей работы.

Главной целью функционирования библиотеки является оперативное и качественное удовлетворение потребностей пользователей и других заинтересованных сторон на основе постоянного совершенствования процессов ее деятельности, увеличения и укрепления ее ресурсного потенциала. Дирекцией библиотеки разработаны Политика высшего руководства в области качества, задачи отделов по направлениям деятельности и Концепция комплексного развития библиотеки, которые определили основные приоритеты нашей работы.

Остановлюсь на самооценке деятельности библиотеки, необходимой для выработки стратегии, и в частности, на работе с персоналом, основной составляющей для выработки стратегии развития.

Для управленческого персонала при самооценке его деятельности на основе стандартов ИСО 9001-2000 главными критериями стали:

- Критерий 3 «Персонал»,
- Критерий 7 «Удовлетворенность персонала».

В соответствии с требованиями международного стандарта ИСО 9001 по совершенствованию системы менеджмента качества и непрерывному улучшению ее результативности администрацией, рабочей группой по качеству были определены требования, которые необходимо выполнить. Разработка стратегии развития достигается посредством:

- доведения до сведения персонала общей стратегии, политики в области качества, как в целом, так и по направлениям деятельности, и обеспечения ее повсеместного понимания в библиотеке;
- определения и доведения до сведения персонала ответственности и полномочий по тем или иным направлениям развития;
- определения необходимой компетенции персонала, выполняющего работу, которая влияет на качество библиотечных услуг;
- предоставления обучения для удовлетворения данной потребности;
- оценки результативности предпринятых действий;
- обеспечения осознания персоналом уместности и важности своей деятельности и своего вклада в достижение целей в области качества;
- планирования и внедрения действий по мониторингу, измерению, анализу и улучшению процессов.

Говоря о методах управления персоналом при разработке стратегии, следует выделить такие, как: карьерное продвижение внутри библиотеки; обучение сотрудников и развитие их навыков (мотивация), оценка результатов деятельности и способностей. Именно они обеспечивают функционирование «цепочки процессов»: отобрать, принять, развивать, оценивать, а также обратную связь.

Одна из главных составляющих в работе с персоналом - развитие, которое строится на основе планирования, управления и улучшения качества этой работы.

Развитие персонала библиотеки отражено в стратегии ее развития, законе Псковской области «О библиотечном деле и обязательном экземпляре документов», Уставе библиотеки, Областной целевой программе повышения квалификации библиотечных работников.

Требования к квалификации и характер работ, выполняемых сотрудниками библиотеки, определены в Положениях структурных подразделений, должностных инструкциях, матрицах ответственности и технологических картах библиотечных процессов. Матрицы ответственности разработаны во всех отделах, что позволяет равномерно распределять нагрузки, полномочия и закреплять персональную ответственность сотрудников.

Из 122 библиотечных специалистов 95% имеют высшее образование. В коллективе 6 Заслуженных работников культуры РФ, 13 человек награждены знаками «За достижения в культуре», 11 человек – памятной медалью к 1100-летию Пскова, каждый третий сотрудник награжден грамотой Администрации области или комитета Псковской области по культуре. Ротация и повышение в должности осуществляются на основе утвержденного Приказом директора «Списка резерва на выдвижение». В число перспективных кадров включены работники, которые заинтересованы в служебном росте, и по уровню своей профессиональной подготовки с большей вероятностью могут быть назначены на руководящие должности. Но важно еще правильно подготовить работников к должности и организовать их продвижение. В программу подготовки кадрового резерва входят следующие разделы общей программы повышения квалификации: теоретическая подготовка, специальная подготовка (тренинги) и индивидуальная подготовка.

Как форму повышения квалификации менеджеров среднего звена можно рассматривать тематические Совещания руководителей структурных подразделений при директоре и в отделах, результаты которых документируются в соответствующих планах.

Формой привлечения сотрудников библиотеки к разработке персонал-стратегии является участие их в постоянных и временных межфункциональных группах (группе по качеству, рабочей группе по выработке локальных нормативных актов, рабочей группе по организации и проведению крупномасштабных мероприятий).

Администрация библиотеки и менеджеры среднего звена активно привлекают молодых специалистов к разработке стратегии развития своего учреждения. Например, реализуется программа «Открытый Дом», организуются межрегиональные творческие лаборатории «Проектная среда Северо-Запада: инициативы молодых библиотекарей», фестиваль библиотечных программ по чтению «Осень в Михайловском», Школа качества, Международный книжный форум «Русский Запад».

Проект «Открытый дом» реализуется межфункциональной группой молодых менеджеров среднего звена.

Продвижение сотрудников по служебной лестнице зависит от степени освоения ими современных методов деятельности (в том числе, на основе критериев качества).

Подбор кадров осуществляется по принципу конкурса вакансий. Партнерами библиотеки в этом вопросе выступают: рекрутинговая фирма «Диалог», агентство «Кадры», Псковский областной колледж культуры и искусств, филиал СГБГУКИ (мы отбираем перспективных студентов в библиотеку на практику). При найме на работу нового сотрудника его информируют о политике в области качества и требованиях по ее достижению в данной должности. В момент найма кандидат получает минимум социальных гарантий и льгот, наравне с уже работающими сотрудниками:

- дополнительные дни к очередному трудовому отпуску - от 6 до 10 дней в зависимости от степени сложности выполняемой работы;
- 40% надбавку за методическую работу, т.к. библиотека по Уставу является головным методическим центром для библиотек Псковской области;
- 2 творческих часа в неделю – для саморазвития в рамках профессии;
- учебные отпуска (до 4 месяцев для дипломного отпуска – с отрывом от работы);
- целевое приобретение подарков к Новому году и путевок в летние лагеря детям работников, пособия на детей;
- материальную помощь.

Обеспечение дополнительной социальной поддержки, удобств и услуг для сотрудников контролируется администрацией библиотеки с соблюдением принципа равенства. Приведу перечень услуг для сотрудников библиотеки: наличие в каждом отделе обслуживания уголков отдыха сотрудников и современной офисной мебели; увеличенное освещение рабочих мест служащих, выполняющих операции, связанные с работой на компьютерах, расстановкой каталожных карточек, росписью изданий и пр.; оборудование туалетных комнат на каждом этаже библиотеки в соответствии с европейскими стандартами.

Все сотрудники имеют равную возможность использования гибкого графика работы, если от этого не страдает качество работы на данном участке.

Сотрудники, активно участвующие в жизнедеятельности библиотеки поощряются (денежные выплаты, участие в престижных конференциях и форумах, благодарности).

Кроме того, специалисты библиотеки имеют возможность во внеурочное для себя время, либо в санитарные и выходные дни библиотеки, при условии не ущемления прав пользователей, первостепенного использования: фондов библиотеки (в том числе редких книг, единственных экземпляров и т.д.), копировально-множительной техники и парка компьютерной техники, ресурсов ИНТЕРНЕТ, e-mail, внутренних библиотечных ЛВС.

Обучение и развитие персонала в целях обеспечения потребностей библиотеки регулируется «Целевой комплексной программой повышения квалификации и переподготовки кадров библиотеки».

Расстановкой и планированием обучения сотрудников внутри структурных подразделений занимаются их руководители. Они определяют кандидатуры для резерва на выдвижение и для повышения квалификации внутри и вне библиотеки.

Кадровые перемещения внутри библиотеки осуществляются с помощью постоянно действующей аттестационной комиссии.

Эффективность обучения и реализации потенциала работников оценивается при систематическом проведении внутреннего маркетингового анализа на разных участках библиотечной работы, по частоте и активности инициирования индивидуальных проектов.

Внутрибиблиотечная система обучения и повышения квалификации сотрудников включает все необходимые элементы для выстраивания системы непрерывного образования.

Библиотека активно участвует в межрегиональной системе повышения квалификации библиотекарей. С 2004 г. на базе библиотеки действует межрегиональный Центр непрерывного библиотечного образования Северо-Западного федерального округа; проводятся межрегиональные, всероссийские и международные профессиональные мероприятия.

Сотрудники библиотеки задействованы в международных образовательных проектах. Библиотека была участницей проектов: «Клуб модераторов», «Школа андрагогики» (инициатор – ПРАОВ), в мероприятиях Балтийской сети неформального образования взрослых. Сотрудник библиотеки проходил стажировку в США в рамках программы обменов специалистами «Открытый мир», реализованы совместные проекты с Финляндией (Национальная библиотека Хельсинки), библиотекой Тартуского университета (Эстония).

### **Информирование персонала в целях выработки общей стратегии**

Потребности персонала в обмене информацией выявляются по результатам анкетирования, итогам производственных собраний коллектива, определяются корректирующие мероприятия.

Процессы обмена информацией организует и координирует дирекция. Каналы информирования:

**сверху - вниз** – приказы, распоряжения (устные и письменные), планы мероприятий, производственные собрания коллектива, «круглые столы» по конкретному вопросу, непосредственные контакты;

**снизу - вверх** – протоколы производственных собраний в отделах, с которыми регулярно знакомится администрация; служебные записки руководству для усовершенствования процессов; предложения отдельных сотрудников, вносимые в годовой план работы отделов; инициативы по участию в грантовых конкурсах или конкурсах профессионального мастерства; предложения на производственных собраниях или встречах с дирекцией для принятия решений по текущим проблемам (в том числе, и на заседаниях Попечительского совета);

**по горизонтали** – внутрибиблиотечные информационные листки, стенные газеты, информационные стенды, участие во временных творческих или проектных группах, личные контакты на неформальных корпоративных вечерах.

Наиболее эффективным и быстрым каналом доведения информации до каждого сотрудника в библиотеке является ЛВС и INTRANET, ICQ, WinSent. Распространение информации через локальные компьютерные системы координируют ученый секретарь и специалисты отдела автоматизации.

Практика управления персоналом убедила в том, что каждому руководителю необходима информация о том, насколько «хорош» или «плох», к сожалению, тот или иной работник.

Причем, руководитель должен иметь эту информацию постоянно под рукой. А получить ее можно в результате регулярного оценивания сотрудников. Аттестуя сотрудника на любой должности правомерно оценивать не качество его в классической трактовке, а его функциональность. Это - важнейшее свойство, наиболее полно отражающее профессиональные возможности сотрудника, его способность квалифицированно выполнять свои функциональные обязанности. Причем функциональность целесообразно рассматривать как сложное свойство, включающее в себя два менее сложных, таких, как профессионализм и характеристика личности сотрудника, учитывающая его способность работать в коллективе.

## **Показатели восприятия персоналом своей работы в организации**

На основе регулярных опросов персонала определяется степень удовлетворенности сотрудников и корректируется политика управления персоналом в целом по библиотеке.

Выработаны критерии оценки удовлетворенности персонала: это - возможность участия в управлении библиотекой (распределенная ответственность), развитие потенциала работников (самовыражение, компетентность работников), комфортность психологического климата (коммуникация), решение социальных вопросов, оценка работниками имиджа библиотеки и степени личного вклада в его оптимизацию для пользователей (статус библиотеки), профессиональный рост.

## **Показатели работы организации по повышению удовлетворенности персонала**

Уровень профессиональной подготовки сами сотрудники оценивают преимущественно как удовлетворительный, регулярное, систематическое повышение квалификации осознается как неотъемлемая потребность.

Внешние факторы труда удовлетворяют большинство работников библиотеки. Организация и проведение корпоративных праздников оставляет возможности для их совершенствования.

Показатели анкетных опросов выявляют неудовлетворенность большинства коллектива размерами оплаты труда, и это отражено в разделе «Содержание труда», что закономерно, т.к. оплата труда работников библиотек в среднем по России ниже прожиточного минимума. Объем фонда заработной платы с начислениями в библиотеке за два года увеличился в 1,4 раза, и средняя зарплата составила - 2 939 руб.

В библиотеке работают на постоянной основе комиссии и советы по основным процессам деятельности. Для подготовки и проведения крупных мероприятий, требующих большого организационного ресурса, формируются рабочие группы, в которые входят представители дирекции и менеджеры среднего звена, специалисты (5-12 человек). Создание и цели деятельности временных коллективов документируются приказами директора. В состав временных групп включен практически каждый 2-й работник в течение года. Дирекцией обеспечиваются необходимые условия для деятельности групп: пересмотр регламента рабочего времени и функциональных обязанностей по основному месту работы, выделение соответствующих материальных ресурсов. Участие в работе постоянных или временных групп развивает навыки общения в коллективе, улучшает межфункциональное взаимодействие отделов и секторов, формирует корпоративную культуру, предотвращает развитие конфликтных ситуаций.

Признание заслуг отдельных работников и групп, по мнению коллектива, происходит открыто. Реально это выражается через систему доплат за высокую квалификацию из фонда оплаты труда за счет средств от платных услуг библиотеки. Премии выплачиваются особо отличившимся сотрудникам на основе анализа результатов работы, «Положения о премировании» и Приказов директора. Авторы всех поддержанных инновационных проектов и индивидуальных работ отмечаются на производственных совещаниях, общих собраниях коллектива. Мотивацию сотрудников можно рассматривать как процесс, направленный на реализацию целей, на входе которого – нереализованная потребность, а на выходе – результативность, т.е. достижение целей организации и удовлетворенная потребность сотрудника, группы сотрудников. Наверное, трудным вопросом является вовлечение в систему менеджмента качества линейных менеджеров.

В течение двух последних лет, когда шла активная подготовка к самооценке деятельности всей библиотеки, проделана определенная работа с персоналом. Поставленная мною как директором задача сделать работника сотрудником выполняется, а участие в конкурсе национальной премии в области качества – это новый виток развития библиотеки, переосмысление и корректировка процессов.

Наша библиотека только на начальном этапе внедрения системы менеджмента качества. Эксперты отмечают, что для организации, в зависимости от ее размера и сложности, требуется от 6 до 12 лет, чтобы полностью изменить стиль управления и использовать принципы менеджмента качества.

И последнее: чтобы стратегия работала, мало продумать, мало научить, как с этим работать, начиная с руководителя и заканчивая рядовым сотрудником. Нужны еще мониторинг, обратная связь и корректировка в случае необходимости.