

В рубрике анализируется опыт внедрения менеджмента качества в деятельность публичных библиотек.

Яна ЮРКЕВИЧ,
заместитель директора МУК «Централизованная библиотечная система», г. Сургут, Ханты-Мансийский автономный округ — Югра

МЕНЕДЖМЕНТ КАЧЕСТВА В СИСТЕМЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ЦЕННОСТЕЙ

Ценности — это нематериальные категории, которые играют в нашей жизни важную роль в достижении целей, влияя на наше поведение и обуславливая результаты. Ценности определяют для человека значимость тех или иных явлений. Они становятся ориентиром, по которому сверяются, что действительно важно, а что — несущественно. Без понимания системы ценностей и иерархии мотивов невозможно делать прогнозы относительно профессиональной деятельности сотрудников. «Ценности — это фундамент успеха»¹.

Качество как термин несёт в себе позитивный смысл для каждого человека. Несмотря на то, что библиотеки как социальные институты в настоящее время достаточно устойчивы и ценимы обществом, успешность их будущего — в управлении качественными результатами своей деятельности.

Исходя из этих утверждений, в тех или иных формулировках встречающихся в книгах о современных теориях менеджмента, позволю себе сделать вывод, что без понимания и формирования ценностного ряда персонала организации сложно рассчитывать на успешность внедрения новых технологий в работу

библиотеки, в том числе менеджмента качества. В своей статье я попытаюсь рассказать о том, что происходило и происходит с миром профессиональных ценностей в

¹ Лузин А. Ключевые концепции современного менеджмента. — М., 2007. — С. 168.

нашей библиотечной системе. Воспользуюсь предложенной М.Я. Дворкиной структурой профессиональных библиотечных ценностей: ценности — идеалы (миссии), ценности — объекты (фонд, каталог и другое), ценности — технологии, методы (способы), ценности — виды деятельности, ценности — субъекты (библиотекари и пользователи), ценности — средства, ценности — события².

Вопросам качества работы библиотеки уделяли внимание всегда, исходя из приоритетов времени, задач, которые перед ними ставились, и собственного понимания значимости тех или иных вещей. В истории сургутских библиотек можно выделить несколько этапов. В какой-то период вес одних ценностей превалировал, со временем он ослабевал, и наоборот. Кратко остановлюсь на них, не претендуя на исчерпывающую полноту.

До 1994 года действия руководства и персонала ЦБС в области качества были направлены в основном на создание и поддержание комфортных условий работы для читателей, накопление фонда, развитие массовых форм библиотечного обслуживания. Большое внимание уделялось библиотечному обслуживанию многочисленных вахтовых и трассовых посёлков — специфика территории и становления молодого города. Особую ценность получило профессиональное образование. В документах ЦБС зафиксированы даты прихода в библиотеку первого специалиста с высшим библиотечным образованием.

С этого года начались техническая модернизация и компьютеризация библиотек. В ряд профессиональных ценностей добавились автоматизированные технологии создания и поиска информации и объекты — техника нового поколения. Компьютеров поначалу было немного, работа на них была рас-

писана по часам, и предназначены они были не для читателей.

К концу 90-х годов в практику библиотек начал внедряться проектный подход в решении проблем. Многие специалисты стремились работать в проектах, проектные технологии стали ценностью.

2000 год в Сургуте отмечен открытием Центральной городской библиотеки в новом здании, комплексно технически оснащённом. Таким образом, появились новые ценности (ценность — объекты и ценность — событие). В практику работы стали входить комплексные исследования удовлетворённости качеством библиотечного обслуживания. К этому времени были накоплены ресурсы, апробированы технологии, специалисты ЦБС смогли побывать в библиотеках других стран. Было ликвидировано большое число книгохранилищ, поскольку ценность открытого доступа к фонду стала очевидной.

Последние годы отмечены появлением новых видов деятельности и включением в профессиональное пространство обсуждения и терминологии темы менеджмента качества, началом работы в системе бюджета, ориентированного на результат. Началась разработка 3-годичных ведомственных программ «Библиотечное обслуживание населения» с внедрением качественных показателей деятельности. Мы занялись разработкой стратегии, программы развития ЦБС на ближайшие годы, разработкой и внедрением стандарта качества бюджетной услуги «Библиотечное обслуживание населения».

Всё это способствовало тому, что в 2007 году, когда Государственная библиотека Югры организовала на своей базе обучение по курсу «Подготовка менеджеров по качеству» с приглашением преподавателей учебно-консультационного центра Всероссийского научно-исследовательского института сертификации, мы с готовностью приняли предложение пройти обучение. Я прошла обучение в числе десяти руководителей общедоступных библиотек

² Дворкина, М.Я. Библиотечные профессиональные ценности: традиции и инновации. Электронный ресурс: URL: <http://rumchten.rsl.ru/2009/ru/upload/doc/1231106177.doc>

Ханты-Мансийского автономного округа. Менеджмент качества как систему и требования к ней мы изучали в контексте существующего стандарта ГОСТ Р ИСО 9001—2001.

Ещё более продвинуло нас в понимании и принятии принципов менеджмента качества участие в I окружном конкурсе «Внутрибиблиотечные системы обеспечения качества деятельности и услуг», в котором мы стали победителями.

Участие в конкурсе позволило взглянуть на свою работу, на вклад руководителей и специалистов в результативность деятельности библиотек совершенно с другой позиции, нежели привычной для нас системы показателей. Сотрудники приняли участие в самооценке своей работы и учреждения в целом на соответствие принципам и требованиям менеджмента качества.

К ценностям в менеджменте качества относятся в числе прочих следующие категории:

1. Потребители (для нас привычной звучит «читатели», «посетители», «пользователи»). «Потребители — главный источник стабильности, процветания и долговременного успеха библиотеки»³. Они входят в общую группу так называемых заинтересованных сторон. К ним, помимо потребителей, относятся поставщики товаров и услуг, партнёры, вышестоящие организации, а также персонал библиотеки, который я бы выделила бы на отдельную ценность и разделила бы на две группы, так как ему отводится главная роль в системе менеджмента качества.

2. Руководители — лидеры, каждый на своём уровне, способные грамотно организовать работу персонала для достижения общей цели.

3. Работники, мотивированные на достижение результата. «Приказать улучшить работу невозможно, принудить работать качественно бесполез-

³ Дубровина, Л.А. Минимум управления, максимум управляемости. — М., 2004. — С. 46.

⁴ Там же. С. 56.

но»⁴. Необходимо вовлечь персонал во внедряемые технологии.

4. Постоянное улучшение.

5. Результаты работы и личная ответственность за их достижение.

Безусловно, ценности менеджмента качества на данный момент в большей степени осознаны руководством, причём высшего звена. Но как обстоит дело с работниками других уровней?

В штате ЦБС уже несколько лет работает психолог высшей квалификации, основные функции которого: организационное консультирование персонала библиотек; психологическое просвещение; диагностика; развивающая и обучающая деятельность. Одно из направлений деятельности последних лет — изучение и создание условий для формирования адекватных целям и задачам развития организации профессиональных ценностей.

Наличие проблем в сфере профессиональных ценностей подтверждается тематикой запросов к психологу со стороны работников библиотек. Мы не можем не учитывать это при планировании действий по внедрению системы менеджмента качества. Вот некоторые примеры запросов:

— низкий уровень профессионализма персонала;

— проблемы идентичности (соответствия) ролевой функции «руководитель»;

— «трудный» читатель;

— «трудный» руководитель;

— психологическая несовместимость с коллегой;

— нерешительность в принятии решения (управленческого в том числе) в ситуации выбора;

— конфликт ценностей;

— несогласованность во взаимодействии различных структур ЦБС;

— низкий уровень мотивации персонала;

— отсутствие единомышленников;

— определение приоритетов и границ ответственности в управленческой деятельности.

За период 2007—2009 годов проведены индивидуальные встречи и групповые занятия по диагностике, а затем и корректировке ценностей по теме «Влияние системы организационных ценностей на результативность деятельности». Так, в начале работы группы, их было сформировано три, выстраивали перечень ценностей, в результате чего, например, ценность «ответственность» заняла 2-е, 7-е и 16-е места, «результат» как ценность был отмечен одной группой на последнем месте. В группы входили рядовые библиотекари и некоторые руководители среднего звена.

Спустя год в перечнях ценностей этих же групп «ответственность» переместилась с 16-го на 7-е место, в перечне ценностей появился (!!!) «читатель», занявший почётное 1-е место (мы помним, что это наш «потребитель» в системе менеджмента качества), «грамотный руководитель» и «результат» — на 3-м месте.

По итогам работы во вновь сформированных группах, в состав которых вошли работники из прошлых групп, а также вновь принятые работники, «читатель» как ценность в перечне находился на 1-м и 5-м местах, что является хорошим результатом (счи-

тается, что ~~значимые~~ ценности должны находиться в первой десятке).

Таким образом, результаты работы по идентификации и осознанию ценностей прослеживаются, работа продолжается.

По закону Парето «20% усилий дают 80% результата, а остальные 80% усилий — лишь 20% результата». Исходя из этого, можно предположить, что если 20 процентов персонала будут разделять требуемые организации ценности, то можно рассчитывать на успех. Есть к чему стремиться.

Принимая решение о включении темы менеджмента качества в приоритетные направления развития нашего учреждения, мы хорошо понимаем, насколько серьёзные при этом должны происходить перемены в работе библиотек. За последние два года разработаны и утверждены новые регламентирующие документы в области работы с персоналом, в том числе: «Положение о моральном поощрении сотрудников», «Положение об испытательном сроке». В «Положение об оплате труда» внесены основания для выплаты ежемесячной премии по результатам работы.

За период 2007—2009 годов проведены индивидуальные встречи и групповые занятия по диагностике, а затем и корректировке ценностей по теме «Влияние системы организационных ценностей на результативность деятельности». Так, в начале работы группы, их было сформировано три, выстраивали перечень ценностей, в результате чего, например, ценность «ответственность» заняла 2-е, 7-е и 16-е места, «результат» как ценность был отмечен одной группой на последнем месте. В группы входили рядовые библиотекари и некоторые руководители среднего звена.

Спустя год в перечнях ценностей этих же групп «ответственность» переместилась с 16-го на 7-е место, в перечне ценностей появился (!!!) «читатель», занявший почётное 1-е место (мы помним, что это наш «потребитель» в системе менеджмента качества), «грамотный руководитель» и «результат» — на 3-м месте.

По итогам работы во вновь сформированных группах, в состав которых вошли работники из прошлых групп, а также вновь принятые работники, «читатель» как ценность в перечне находился на 1-м и 5-м местах, что является хорошим результатом (счи-

тается, что ~~значимые~~ ценности должны находиться в первой десятке).

Таким образом, результаты работы по идентификации и осознанию ценностей прослеживаются, работа продолжается.

По закону Парето «20% усилий дают 80% результата, а остальные 80% усилий — лишь 20% результата». Исходя из этого, можно предположить, что если 20 процентов персонала будут разделять требуемые организации ценности, то можно рассчитывать на успех. Есть к чему стремиться.

Принимая решение о включении темы менеджмента качества в приоритетные направления развития нашего учреждения, мы хорошо понимаем, насколько серьёзные при этом должны происходить перемены в работе библиотек. За последние два года разработаны и утверждены новые регламентирующие документы в области работы с персоналом, в том числе: «Положение о моральном поощрении сотрудников», «Положение об испытательном сроке». В «Положение об оплате труда» внесены основания для выплаты ежемесячной премии по результатам работы.
