

## Организационное проектирование процесса внедрения ИКТ в библиотечную практику

*Рассмотрены вопросы организационного проектирования как направления, предусматривающего создание оптимальной системы управления проектом автоматизации библиотечных процессов. Представлена примерная структура предпроектного обследования библиотеки.*

*Подчёркнуты необходимость реструктуризации библиотеки и потребность в пакете технологических документов для успешного и эффективного внедрения инноваций.*

**Ключевые слова:** информационно-коммуникационные технологии, организационное проектирование, библиотечные процессы, автоматизация, Владимирская областная универсальная научная библиотека.

Эффективность, результативность работы беспокоит сегодня практиков в различных отраслях экономики, а управленцев в библиотечном деле волнует «правильная отчетность» с несовершенной системой показателей – на успешность и эффективность внедрения ИКТ редко кто обращает внимание. Несмотря на то, что проблема выживания при смене организационно-правовых форм и обострении конкуренции библиотек с другими информационными институтами – самая острая.

Казалось бы, автоматизация должна нам помочь сохранить своего пользователя, сформировать информационные ресурсы на высочайшем уровне, уйти от рутины и работать быстрее и экономнее. Однако специалисты российских библиотек делают все, чтобы автоматизация технологических процессов была затратной, а не инвестиционной составляющей.

Корень всех проблем – в отсутствии проектов внедрения автоматизированных технологий. Если стратегические планы еще кто-то составляет, то проектированием изменений с просчетом результатов и эффективности вложений финансовых, трудовых, временных и иных ресурсов в библиотеках практически никто не занимается. Все наши нововведения, даже такие, как полное изменение технологического цикла обработки документа или обслуживания пользователей, сворачиваются по наитию. Тогда как одно из правил автоматизации гласит: «Прежде чем автоматизировать процесс, его надо оптимизировать»!

Результаты организованного мною в 2010–2011 гг. анкетирования библиотек по этому вопросу удручают. Опрошены 106 специалистов из 81 библиотеки, среди которых 3 федеральные, 1 республиканская, 9 – субъектов РФ, 46 – муниципальных, 21 – учебных заведений и 1 – предприятия.

К началу процесса автоматизации только 38% опрошенных библиотек имели перспективный план развития, 22% считали важным документировать обновленные технологические процессы, и только 23% отметили, что в процессе внедрения автоматизированных технологий изменилась структура библиотеки. Правда, под изменением структуры понималось только создание службы автоматизации, а не реструктуризация.

Выводы по более чем 70% анкет – удручающие: автоматизация принесла только финансовые затраты, потребовала увеличения штатов. И все это потому, что у нас никогда нет времени разработать проект, просчитать последствия принимаемых решений, но мы всегда находим возможности неоднократно и затратно переделывать работу.

Чем же нам может помочь оргпроектирование? Оно направлено на создание оптимальной системы управления в организации. Технологии оргпроектирования позволяют создать организационную структуру в соответствии со стратегией библиотеки, оптимизировать внутренние технологические процессы, распределить полномочия и ответственность между подразделениями и сотрудниками библиотеки («матрица ответственности»), создать единую систему мотивации и вознаграждения.

Наиболее важные составляющие процесса организационного проектирования – реинжиниринг технологических процессов, реструктуризация библиотеки и формирование пакета регламентирующих,

инструктивно-методических документов.

Основатель реинжиниринга – одного из наиболее интенсивно развивающихся направлений организационного проектирования – М. Хаммер предложил следующее определение этого процесса: «Реинжиниринг – это фундаментальное переосмысливание и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения существенных улучшений в таких ключевых для современного бизнеса показателях результативности, как затраты, качество, уровень обслуживания и оперативность» [1].

В результате реинжиниринга библиотечных процессов фундаментально переосмысливаются и радикально перепроектируются технологии создания информационных продуктов и услуг с целью достижения максимального эффекта деятельности библиотеки, оформленные соответствующими организационно-распорядительными и нормативными документами.

И первый шаг в этом направлении – описание существующей структуры библиотеки, технологических процессов, взаимосвязи подразделений и т.д. Подобный анализ – неотъемлемая составляющая предпроектного обследования библиотеки. Мы полагаем, что всё знаем про себя и свою библиотеку. А попробуйте изложить это на бумаге, причем в строгой последовательности и с технологическими схемами. Уверяю вас, узнаете много нового, в частности, про узкие места технологического цикла, дублирующие операции, устаревшие, но действующие до сих пор регламенты и правила и т.п.

При анализе существующего комплекса технологических процессов констатируются стандарты, нормативы, регламенты и другие нормативно-правовые ограничения, описываются данные – исходные и получаемые как результат, оцениваются ресурсы.

Таким образом, разработана примерная структура предпроектного обследования библиотеки:

1.1. Структура библиотеки.

1.2. Ресурсы (исходные данные, используемые в технологических процессах, результат):

1.2.1. Информационные ресурсы:

1.2.1.1. Описание фонда:

- общий объём;
- структура (принцип разделения по подразделениям, фондам, коллекциям с указанием объема каждого);
- расстановка (инвентарная, форматная, алфавитная, систематическая (по какой системе) и т.п.);
- состояние (ветхое, тесно расставлено, лежит связанным, поражено грибком и т.п.);
- частота спроса (указать, какая часть чаще спрашивается...);

1.2.1.2. Описание системы каталогов и картотек в целом и каждого каталога/картотеки отдельно:

- тип каталога (алфавитный, систематический, предметный; служебный, читательский и т.п.);
- объем (количество карточек в каталоге);
- типы используемых карточек (основные, добавочные (на что добавочные), ссылочные, справочные и т.п.);
- виды карточек (рукописные, печатные, распечатанные на принтере и т.п.) с указанием в процентном соотношении сколько каких;

– состояние карточек (ветхие, стерты буквы, много исправлений или нет...);

1.2.1.3. ...

1.2.2. Трудовые ресурсы;

1.2.3. Материально-техническая база;

1.2.4. Финансовые ресурсы.

1.3. Описание пользователей библиотеки.

1.4. Технологии (в том числе оценка напряженности труда на различных участках технологического цикла библиотеки):

1.4.1. Описание существующего процесса обработки документов;

1.4.2. Описание существующего процесса обслуживания пользователей;

1.4.3. ...;

1.5. Оценка напряженности работы на каждом участке в сравнении с другими участками;

1.5.1. Указание объемов перерабатываемой информации (книги и брошюры ) за год помесечно (в среднем за последние 3 года) в наименованиях;

1.5.2. ...;

1.6. Стоимостные показатели обработки документов по видам в среднем на 1 документ;

1.7. ...

1.8. Ограничения (стандарты, нормативы, регламенты и т.п.).

Анализ состояния фонда, системы хранения, справочно-поискового аппарата необходим, чтобы решить, какой метод ретроконверсии каталогов и рекаталогизации фондов выбрать. Также необходимы объективные профессиональные данные в других разделах. Особенно важно оценить загруженность различных технологических участков в существующем технологическом цикле и рассмотреть возможность перераспределения ресурсов в проектируемом, в том числе и за счет изменения структуры как самой библиотеки, так и подразделений.

Следующий этап проектных работ – моделирование технологического цикла библиотеки при работе в автоматизированном режиме – состоит из нескольких шагов:

1.1. Реструктуризация библиотеки;

1.2. Описание взаимосвязи структурных подразделений (например использование результатов работы одних подразделений библиотеки в других);

1.3. Проектирование технологического цикла в целом;

1.4. Разработка схем отдельных процессов;

1.5. Разработка пооперационных карт, инструкций и т.п.;

1.6. Оценка напряженности труда на различных участках проектируемого технологического комплекса библиотеки.

Существенного внимания требует и оценка технологических связей между отделами библиотеки, поскольку данные, получаемые на входе в один из отделов, зачастую являются продуктом деятельности другого

подразделения. И от того, как сработала предыдущая группа специалистов, зависит качество работы следующей.

Сотрудники и руководители организации – это элементы организационной структуры, если они взаимосвязаны, образуется структура.

Анализ взаимосвязей структурных подразделений библиотеки и оценка напряженности труда на разных участках технологического цикла в условиях внедрения ИКТ неизбежно ведут к изменению структуры учреждения. Следствие этого – не только и не столько создание служб автоматизации библиотечных процессов, сколько изменение структуры традиционных отделов библиотеки.

Так, например, во Владимирской областной научной библиотеке (ВОНБ) в 1991 г. установили первый ПК и объединили два подразделения: «Отдел комплектования» и «Отдел обработки» в «Отдел формирования и организации библиотечных фондов». Безусловно, это были непопулярные среди персонала меры. Однако после переходного периода появились и ожидаемые руководством положительные результаты: упростился технологический процесс обработки поступающих изданий за счет улучшения взаимодействия между специалистами единого отдела, что существенно увеличило скорость поступления приобретенного издания на полки отделов обслуживания. Более того, этот эффект продолжает действовать и в долгосрочной перспективе.

В 2002 г. ВОНБ стала каталогизирующей, а впоследствии и опорной библиотекой Центра ЛИБНЕТ. И все семь лет удерживает лидирующие позиции среди региональных библиотек – участниц ЛИБНЕТ по объему каталогизированных изданий. Причем по уровню финансирования до 2007 г. ВОНБ находилась в последней десятке среди библиотек субъектов РФ: у нас был низкий объем комплектования, небольшое количество ПК и невысокая зарплата. Однако благодаря своей технологичности отдел формирования и организации фондов показывал и показывает самый лучший результат.

Еще в 1979 г. Дж. Солтон отметил: «В настоящее время наиболее популярный подход к модернизации библиотек состоит в пересмотре традиционных библиотечных процессов с целью максимально эффективного использования вычислительной техники» [2. С. 14].

Следующий аспект оргпроектирования, который связан с темой внедрения ИКТ в библиотечную практику, – это документированность процесса.

Регламенты и инструкции не любят все: одни не любят их писать, другие – читать и исполнять. Но как без них обучить нового специалиста сложному многооперационному процессу? На слух он явно всё не запомнит. Как обеспечить чёткость взаимодействия множества структур и людей и получение требуемого результата в заданные сроки, если информация не прописана в документе и не доведена до каждого сотрудника?

Зачастую администрация библиотеки подходит формально к таким документам, что указывает на разрыв между реальной деятельностью организации и технологическими процессами, функционалом персонала, прописанными в инструкциях. Достаточно ли они конкретны? Могут ли сотрудники, прочитав их, понять, с кем и как взаимодействовать, каковы цели и результаты их деятельности.

Разработка пооперационных схем, технологических карт и инструкций – важный раздел проектирования процесса автоматизации библиотечных технологий.

Разработку организационно-технологического обеспечения автоматизированной библиотечной информационной системы подробно изложил Ф. С. Воройский в монографии «Основы проектирования автоматизированных библиотечно-информационных систем», он сожалеет, «что сложившаяся в России массовая практика проектирования и ввода в действие АБИС игнорирует полезный опыт проектирования и использования организационно-технологической документации, накопленный в течение по крайней мере двух десятилетий в других видах автоматизированных систем и в частности в АСУ и АСНТИ. Это выражается в том, что подобного рода документация либо совсем не разрабатывается, либо её разработки и ведение носят нерегулярный и несистемный характер» [3].

Нередко всё завязано на одном человеке (технологе, должность которого чаще всего – заместитель по ИТ). При отсутствии качественной технологической документации уход такого специалиста зачастую равносильно

краху всех работ. Пришедший ему на смену сотрудник начинает действовать вслепую и, не желая того, разрушает много полезного.

К сожалению, мы часто забываем о кадровой политике в период реструктуризации, реинжиниринга. Так, только в 46% анкет содержались ответы в пункте о персонале, остальные респонденты его проигнорировали. В результативных анкетах из всего многообразия методов работы с персоналом в 90% случаев – моральное стимулирование, в 10% – материальное. И только в одной анкете говорится о постоянной разъяснительной работе в коллективе. А ведь это один из ключевых моментов: «Кадры решают всё!» Если коллектив не понимает, зачем проводят преобразования, если ему только отдают короткие приказы и ничего не разъясняют, то не стоит удивляться, если сотрудники будут саботировать эти работы.

Кадровая политика в период внедрения ИКТ должна включать, по крайней мере, следующие разделы:

1.1. Обеспечение регулярного информирования всех сотрудников библиотеки о целях, задачах, содержании, планируемых результатах работ по внедрению.

1.2. Создание системы обучения персонала библиотеки.

1.3. Создание системы мотивации персонала библиотеки.

Методы **оргпроектирования** обеспечивают оптимизацию технологических процессов, повышение качества управления в организации и успешное внедрение ИКТ.

Глава компании «General Electric» Джек Уэлч однажды сказал: «Если темп изменений за пределами вашей организации выше, чем внутри неё, то конец близок». Не это ли происходит с нами? Может быть, библиотекам все-таки стоит воспользоваться методами теории организации, оргпроектирования, реинжиниринга, организационного поведения, управления изменениями, социального и технологического проектирования и т.п.? И начать необходимо с включения этих разделов в курсы и учебные программы подготовки и переподготовки библиотечных специалистов различных уровней.

## **Список источников**

1. **Хаммер М.** Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Дж. Чампи. – С.-Петербург, 1997. – 332 с.

2. **Солтон Дж.** Динамические библиотечно-информационные системы : пер. с англ. / Дж. Солтон. – Москва : Мир, 1979. – 560 с.

3. **Воройский Ф. С.** Основы проектирования автоматизированных библиотечно-информационных систем / Ф. С. Воройский. – 2-е изд., доп. и перераб. – Москва : ФИЗМАТЛИТ, 2008. – 453 с.

*а также:*

**Воройский Ф. С.** Информатика. Энциклопедический систематизированный словарь-справочник: Введение в современные информационные и телекоммуникационные технологии в терминах и фактах : [Электронный ресурс] / Ф. С. Воройский. – 6-е электр. изд., дораб. и доп. – Москва : ГПНТБ России, 2008 – 877 с.

**Гританс Я. М.** Организационное проектирование и реструктуризация (реинжиниринг) предприятий и холдингов: экономические, управленческие и правовые аспекты : (практическое пособие по управленческому и финансовому консультированию) / Я. М. Гританс. – 2-е изд., доп. – Москва : Волтерс Клувер, 2008. – 213 с.

**Казарновский А. С.** Организационное проектирование на предприятии / А. С. Казарновский ; Академия наук УССР, Институт экономики промышленности. – Киев : Наукова думка, 1990. – 214, [2] с.

**Кареева Ю.** Конструктивные технологии: управление организационными изменениями : [Электронный ресурс] / Ю. Кареева. – Режим доступа: <http://kareeva-konstruktiv.ru/category/orgproektirovanie>

**Маркушина Е.** Организационное проектирование и развитие бизнеса. Верное начало – половина дела : [Электронный ресурс] / Е. Маркушина // Управление изменениями в компании. – 2003. – Режим доступа: <http://www.markus.spb.ru/kase/develop.shtml>

**Семиков В. Л.** Теория организации. – Москва : Академия ГПС МЧС России, 2003. – 220 с.

**Сукиасян Э. Р.** Оргпроектирование процесса обработки документов в крупной научной библиотеке в процессе перехода от ручной к автоматизированной технологии // Сукиасян Э. Р. Каталогизация и классификация. Электронные каталоги и автоматизированные библиотечные системы. – С.-Петербург : Профессия, 2010. – С. 145–156.