

Н. А. Лузанова

**Основные подходы в работе с персоналом  
в системе менеджмента качества  
в Централизованной библиотечной системе Сургута**

*Представлен опыт работы с персоналом (обучение и развитие, мотивация, организация эффективного общения и учет интересов, пожеланий сотрудников с целью совершенствования кадровой политики) ЦБС Сургута – лауреата Премии Правительства РФ за достижение значительных результатов в области качества.*

**Ключевые слова:** Централизованная библиотечная система, Сургут, кадровая политика, персонал, обучение, тренинги, деловые игры, профессиональное развитие, мотивация, материальное стимулирование, моральное поощрение, менеджмент, адаптация.

Нет необходимости убеждать кого-либо в том, что персонал – это важнейший стратегический ресурс любого учреждения. Сотрудники организации – её главное достояние.

ЦБС Сургута – это 12 библиотек. Среди них – Центральная городская библиотека им. А. С. Пушкина, Центральная детская библиотека и 10 городских библиотек (всего 34 структурных подразделения). Общий штат – 207 человек, в том числе: 35 – административно-управленческий персонал, 117 специалистов, 55 – технический персонал.

В соответствии с моделью Премии Правительства РФ в области качества, при работе с персоналом мы применяем следующие подходы: обучение и развитие на системной основе; мотивация; организация в учреждении эффективного общения персонала; учёт интересов, пожеланий сотрудников с целью совершенствования кадровой политики.

Представляю опыт реализации этих подходов в работе Сургутской ЦБС.

***Обучение и развитие персонала на системной основе.*** Вопросы повышения квалификации во многом решаются за счёт корпоративного образования – разработана «Программа профессионального развития», которая реализуется через систему адаптации новых сотрудников и обучения персонала библиотеки (распространяется на все группы – новых сотрудников, специалистов со стажем, руководящее звено).

Для быстрейшего включения новых сотрудников в работу создан «План адаптационного курса», который представляет собой пакет документов с обозначением этапов адаптации, ответственных за этапы, сроки, и включает 10 приложений. Адаптация новых сотрудников проходит в два этапа: введение в организацию и введение в должность. Первый этап рассчитан на 3–5 дней и состоит из следующих процедур: собеседование с участием директора, зам. директора по профилю, непосредственного руководителя; ознакомление с условиями и сроками найма на работу; вступление в профсоюзную организацию; ознакомление с правилами пожарной безопасности и охраны; экскурсии по центральным библиотекам, которые являются методическими центрами.

Второй этап рассчитан на период испытательного срока (3 месяца) и предполагает адаптацию сотрудника непосредственно на его рабочем месте. В это время руководитель выявляет и контролирует степень понимания и качество выполнения задач (есть Положение об испытании при приеме на работу в МБУК ЦБС).

Адаптационный курс помогает руководителям структурных подразделений регламентировать процесс вхождения новых сотрудников в организацию, в коллектив, также он полезен и для самих сотрудников, так как в нём прописана чёткая схема, что должен сотрудник делать в первые месяцы работы на новом месте, с какими документами необходимо ознакомиться, где и когда он может пройти ту или иную процедуру адаптации.

Вторая часть Программы реализуется посредством системы обучения и развития, которая разрабатывается в начале каждого года на текущий год в форме Плана-графика. Обучающие занятия по основным направлениям библиотечной деятельности проводят опытные специалисты ЦБС: библиотекари,

библиографы, руководители структурных подразделений. Одна из эффективных форм обучения, используемая нами, – ежегодные конференции сотрудников библиотеки. Основные задачи этой формы повышения квалификации мы видим в предоставлении сотрудникам возможности выступить с докладом, заявить о себе, поделиться успешным опытом с коллегами, т.е. вовлекаем сотрудников в анализ и планирование работы.

К реализации Программы мы привлекаем и специалистов вузов. На базе Челябинской государственной академии культуры и искусства наши сотрудники получают профессиональное библиотечное образование либо проходят профессиональную переподготовку. Мы приглашали в библиотеку преподавателей Кемеровского государственного университета культуры и искусств для проведения семинаров по стратегическому планированию, технологическому проектированию, методике проведения маркетинговых и научных исследований.

Работа в системе менеджмента качества предполагает умение проводить диагностическую самооценку деятельности. Самоанализу также необходимо учиться. В 2010 г. мы организовали обучающий семинар – пригласили специалиста в области систем качества из ВНИИ сертификации. 34 наших сотрудника прослушали двухдневный курс на тему, как совершенствовать работу организации на основе проведения самооценки деятельности.

Далее нам предстояло составить отчёт по предлагаемой схеме на соответствие учреждения критериям качества. Сотрудники, прошедшие обучение, стали активными участниками составления конкурсного отчёта: их разделили на группы по 5–6 человек, каждой из групп раздали перечень критериев менеджмента качества, по которым нужно было провести самооценку и наработать материал для отчёта. Результат работы групп: собрано около 100 страниц материала – тексты, статистика, диаграммы, графики деятельности учреждения за последние 3–5 лет. В итоге создана не просто основа для составления качественного отчёта о деятельности ЦБС, но и проведена масштабная оценка собственной деятельности.

На занятиях по развитию персонала, которые проводит ведущий психолог ЦБС, серьёзный акцент делается на формирование ценностей, поведенческой и коммуникативной компетенции, управленческих навыков, психологической устойчивости.

Помимо традиционных форм обучения (лекций, практикумов, конференций) мы применяем и инновационные формы, такие как тренинги и деловые игры. Деятельность психолога в качестве организационного консультанта, работающего с персоналом учреждения, сама по себе является инновационной формой работы. Подобного опыта в библиотеках России мы не выявили.

Приведу конкретные примеры использования новых форм: в период адаптации сотрудники проходят тренинг по командообразованию – он нацелен на снижение уровня тревожности, способствует быстрому включению новичка в процесс, получению навыков командного взаимодействия.

Ещё один пример: мы использовали инновационную форму обучения – деловую игру – при определении миссии учреждения. Система менеджмента качества начинается с определения предназначения организации, т.е. её миссии. Некоторые думают, что разработка миссии организации – дело руководства. Это заблуждение. Если определение предназначения организации разработано руководителем в одиночку, оно может быть не принято сотрудниками, а иногда и вообще не понято. Преимущество деловой игры как формы работы в том, что в её процессе происходит непосредственное участие персонала в принятии управленческого решения.

Весной 2010 г. проведена деловая игра «Миссия ЦБС – основа стратегии развития учреждения». В ней приняли участие 42 специалиста – от библиотекаря до директора. При формировании групп для деловых игр учитывается принцип равенства и организационной справедливости: одновременно в группе может работать директор учреждения, его заместители и новые сотрудники, что позволяет сформировать позитивное отношение к администрации, почувствовать ответственность за организационные процессы. Игра прошла очень эффективно. Команды решали вопросы не только профессионально, но и очень творчески. Были представлены сценические зарисовки на тему «Организация».

По итогам деловой игры команды предложили 14 (!) вариантов формулировки миссии. Затем на основе изучения и обобщения всех вариантов, проведённых экспертной группой, в которую вошли руководители

библиотеки и независимый эксперт, были утверждены окончательная формулировка миссии и основополагающие принципы нашей работы: «Мы создаём средствами современной библиотеки открытую демократичную среду для жителей города в поддержку их интересов и общения. Принципы нашей работы: внимание к каждому сотруднику и читателю, профессионализм и высокая требовательность к себе, доброжелательность».

**Мотивация персонала.** Один из главных принципов менеджмента качества – умелая мотивация персонала на качественный труд.

Проблемной ситуацией для нас является отсутствие притока выпускников библиотечных вузов. Штат пополняется в основном за счёт выпускников гуманитарных и педагогических вузов. Недостаток специалистов с библиотечным образованием затрудняет обеспечение преемственности таких специалистов, как библиографы, систематизаторы, каталогизаторы. Поэтому кадровая политика учреждения направлена на создание у сотрудников стимулов, мотивации для получения профессионального образования как основного условия карьерного роста.

Как это происходит? Мы актуализируем вопрос ценности библиотечного образования на всех уровнях: при трудоустройстве на собеседовании; на разного рода совещаниях, планёрках; на групповых занятиях с психологом; при проведении аттестаций.

Получившие образование могут быть включены в список кадрового резерва. При возникновении вопроса о замещении вакантной должности рассматриваются кандидатуры в первую очередь из этого списка. За последние 6 лет библиотечное образование получили 53 сотрудника, половина из них переведены на более высокую должность.

Известно, что существуют два типа мотивации: материальная и моральная. В нашей ЦБС система материального стимулирования регламентирована Положением об оплате труда и выплатах компенсационного и стимулирующего характера. Система выплат стимулирующего характера нацелена на повышение мотивации к качественному труду, способствует росту заинтересованности каждого работника в результатах своей профессиональной деятельности.

Премируются не все сотрудники – за исполнение своих должностных обязанностей сотрудники получают заработную плату. Если же человек сделал что-то сверх должностных обязанностей, приложил дополнительные усилия (например, выступил с докладом на конференции, привлёк спонсорские средства, организовал имиджевое мероприятие, участвовал в профессиональном конкурсе и т.п.), тогда к заработной плате он получает надбавку. Существует целый ряд критериев, за что и в каком размере сотрудник может быть дополнительно поощрён. В 2011 г. за особые заслуги было премировано 48 сотрудников, в первой половине 2012 г. – уже 38.

В ЦБС существуют и социальные выплаты за счёт профсоюзных взносов и установленные в рамках коллективного договора единовременные выплаты к отпуску в размере заработной платы, а также пособия выходящим на пенсию, вступившим в первый брак, при рождении ребёнка; премии к профессиональному празднику; единовременная выплата на оздоровительные мероприятия.

Как ни велико значение материального стимулирования, однако уповать на то, что только с помощью больших заработков удастся резко изменить отношение к труду, не следует. Нужна система внутренних стимулов. Создание особой атмосферы, способствующей развитию новых идей и подходов, когда к работникам относятся с уважением, с их мнением считаются, а творческая инициатива поддерживается – вот одна из наших важнейших задач в работе с персоналом.

В ЦБС Сургута в процесс принятия решений вовлекаются отдельные сотрудники и используется принцип командного подхода. К числу первых можно отнести «Банк идей», который создан в корпоративной компьютерной сети. Любой сотрудник может внести в «Банк идей» свои предложения по изменению, улучшению работы библиотеки. Руководство, изучая предложения, определяет, какие из них заслуживают внимания и могут быть реализованы. Например, из предложений электронного «Банка идей» реализовано следующее: в библиотеках, обслуживающих взрослых, организованы места для маленьких детей. Пока родители отбирают необходимую литературу, дети рисуют, играют, рассматривают детские книги и журналы. Возможность внести рациональные предложения предоставляют также ежегодные конференции

работников ЦБС.

Широко распространён коллективный метод решения производственных вопросов. Он реализуется путём создания различных групп или команд. Почти три четверти сотрудников ЦБС регулярно принимают участие в разного рода мероприятиях: ежемесячно проводятся производственные совещания, планёрки в структурных подразделениях, работают четыре совета, создаются рабочие группы. Приведу конкретные примеры использования командного подхода: в 2011 г. сформирована рабочая группа для создания проекта реструктуризации Центральной городской библиотеки им. А. С. Пушкина – в итоге проект успешно реализован. Рабочая группа пересматривает подходы к проведению аттестации персонала. Принцип командного подхода формирует коллективную ответственность за принятие решения.

Развитию внутренней мотивации труда способствуют и моральные поощрения. У нас установлены следующие виды моральных поощрений: почётная грамота, благодарственное письмо, диплом. Система моральной мотивации регламентирована Положением о моральном поощрении сотрудников и коллективов ЦБС.

**Организация эффективного общения персонала.** Организация грамотной системы коммуникаций персонала внутри учреждения способствует повышению степени информированности сотрудников. В ЦБС существуют разные каналы распространения деловой информации: общее профсоюзное собрание коллектива (один раз в год), производственное совещание (один раз в месяц), заседание совета при директоре (два раза в месяц), заседание совета по работе с детьми (один раз в квартал), планёрки в структурных подразделениях (два раза в месяц), заседания методического совета и комиссий, беседа, корпоративная газета «Инскрипт», программа мгновенных сообщений «Pidgin» и др.

Вне зависимости от формы распространения информации мы следуем принципам: открытость в принятии решений; доведение до коллектива информации об обоснованности решений, принимаемых руководством, информации об экономическом состоянии предприятия и стратегии развития; обучаем сотрудников умению понимать финансовую информацию.

Такой подход обеспечивает понимание работниками происходящего в учреждении, миссии компании, улучшает психологический климат в коллективе.

Результаты совещаний, советов, встреч, на которых принимаются важные решения, фиксируются в протоколах. В электронном виде протоколы доступны через внутреннюю компьютерную сеть, в печатном – на информационных стендах. Например, протоколы заседаний комиссии по стимулированию открыты для всех в корпоративной компьютерной сети, и каждый сотрудник может посмотреть, кого, за что и в каком размере премировали в этом месяце.

Большое значение уделяется групповым формам общения с участием представителей разных структур. Часто по завершении крупного мероприятия ответственный за проект собирает всех участников, которые его проводили, и они высказывают своё мнение о отдельных шагах, в том числе собственных, т.е. происходит публичное критическое осмысление работы. Чтобы обменяться знаниями, опытом, мы используем такой неформализованный вид общения как посещение представителем одной структуры другого подразделения. Практикуется обмен управленческим опытом между руководителями. Есть возможность общения сотрудников с руководителями, в том числе с директором, для чего необходимо заранее согласовать время и обозначить тему.

В должностных инструкциях сотрудников закреплено право вносить на рассмотрение руководителя предложения по совершенствованию работы. В ЦБС более 20 лет существуют методические советы. Руководитель структуры обращается в методический отдел с инициативой проведения совета для поиска и принятия решений по производственным вопросам с привлечением специалистов из разных структур. Для решения текущих задач руководитель или ответственный за реализацию какого-либо мероприятия вправе инициировать сбор рабочей группы.

Оперативному общению способствует и налаженная в 2006 г. компьютерная связь между библиотеками ЦБС. Это позволило заведующим библиотеками примерно в 1,5 раза реже ездить в центральную городскую библиотеку (по оценке заведующей одной из библиотек, в 2005 г. она вынуждена была приезжать в ЦГБ 56 раз, в 2009 г. – 33 раза). Также сотрудники имеют возможность общаться, передавать электронные файлы в

режиме реального времени через программу мгновенных сообщений «Pidgin», которая установлена на автоматизированных рабочих местах во всех библиотеках ЦБС.

Мы уделяем большое внимание укреплению межличностных отношений среди коллег на эмоциональном уровне. Этому способствуют развлекательные корпоративные мероприятия (например, к 8 Марта, Новому году), организация совместного досуга коллег, полуформальные и неофициальные корпоративные мероприятия, посвящённые организационным и рабочим вопросам (например, конференция сотрудников ЦБС).

В целях совершенствования кадровой политики мы учитываем интересы и пожелания персонала. Учёт мнения сотрудников необходим для выявления ресурсных зон, определения понимания сотрудниками целей, задач и стратегии развития учреждения, выявления отношения коллектива к организации, руководству. Поэтому мы собираем мнения сотрудников из разных источников, в их числе – опросы, анкетирование, справки психолога, опубликованные и неопубликованные доклады и статьи сотрудников, личные беседы руководства с персоналом. Например, по результатам анкетного опроса, доля положительных ответов на вопросы такова: работа в команде – 87,5 %; содержание работы – 75 %; условия работы – 62,5 %; отношения с руководством – 62,5 %; перспективы построения карьеры – 50 %; заработная плата – 31,2 %.

Учитывая пожелания сотрудников сократить временные затраты на получение консультаций, автоматизаторы Сургутской ЦБС разработали технические решения для консультирования сотрудников в онлайн-режиме через внутреннюю сеть – технологию удалённого рабочего стола. На всех компьютерах установлено программное обеспечение для удалённого администрирования. Для консультирования достаточно подключиться к удалённому компьютеру и визуально наблюдать за действиями сотрудника без применения веб-камеры. Для одновременного голосового контакта достаточно телефонной связи.

В числе достоинств организации, в которой они работают, сотрудники отмечают: стабильность (нет задержек заработной платы, гарантированный отпуск, оплата больничных листов и прочие социальные гарантии); дружный коллектив; возможность обучения – как самостоятельного, так и на курсах повышения квалификации, оплачиваемых организацией; поощрения за выполнение работ сверх норматива, не входящих в должностные обязанности; поощрение инициативы; организация активно движется по пути информатизации и автоматизации производственных процессов, что не может не заинтересовать молодого специалиста; работа в ЦБС интересна, есть стимул развиваться.

Такие отзывы дают основания полагать, что нам удаётся реализовывать на практике один из принципов системы менеджмента качества – вовлечение персонала, развитие и использование его знаний и потенциала в целях претворения в жизнь политики и стратегии Сургутской ЦБС.

### **Список источников**

1. **Брофи П.** Оценка деятельности библиотек: принципы и методы. – Москва, 2009. – 357 с.
2. **Дубровина Л. А.** Минимум управления, максимум управляемости. – Москва, 2004. – 398 с.
3. **Колобова Е. А.** Как мотивировать персонал? // ЭКО. Экономика и организация промышленного производства. – 2007. – № 6. – С. 82–95.
4. **Конарева Л. А.** Партиципативное управление и мотивация персонала // США. Канада. Экономика-политика-культура. – 2008. – № 9. – С. 95–106.
5. **Снежко С. В.** Неформальные отношения и лояльность персонала // Человек. – 2009. – № 4. – С. 120–123.