



РЕЙТИНГОВА СИСТЕМА ОЦІНЮВАННЯ РОБОТИ ПРАЦІВНИКІВ БІБЛІОТЕКИ ЯК СКЛАДОВА МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ІНФОРМАЦІЙНО-БІБЛІОТЕЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

V.I. Хутик

*Вищий державний навчальний заклад України «Буковинський
державний медичний університет»
Бібліотека*

В епоху сучасних інформаційних технологій найбільшою бібліотечною цінністю є колектив бібліотеки, здатний не лише забезпечити її ефективну роботу, а й генерувати креативні, інноваційні ідеї та реалізовувати їх.

«Робота з колективом — головна ланка в механізмі перетворення стратегічного плану бібліотеки в життя. У сучасних умовах найважливіше значення в процесі управління надається активізації людського потенціалу. Колектив бібліотеки вважається основним ресурсом, який в першу чергу визначає успіх бібліотечної роботи в цілому» [1].

Такий управлінський підхід відповідає міжнародному стандарту ISO 9004:2009 [2], який визначає персонал основним внутрішнім ресурсом організації, ефективне використання якого є запорукою досягнення організацією стабільного успіху у сфері своєї діяльності.

Необхідною умовою ефективної роботи з персоналом міжнародний стандарт ISO 9004:2009 визнає застосування в організації **системи менеджменту якості**. Тому цілком погоджуємося з тим, що концепція менеджменту бібліотек повинна ґрунтуватися на взаємозв'язку менеджменту та менеджменту якості, виходячи з чого, управління якістю треба адаптувати до загального управління бібліотекою [3].

Вважаємо, що практичне впровадження у кадровий менеджмент бібліотеки принципів менеджменту якості може стати ефективним засобом розкриття й використання потенціалу персоналу бібліотек та важливою умовою якісно нового рівня інформаційно-бібліотечної діяльності й задоволення потреб користувачів в сучасних умовах.

Система менеджменту якості — це багатоаспектна система, у якій персонал являється лише однією з багатьох ланок. Принципи менеджменту якості щодо персоналу визначаються міжнародним стандартом ISO 9004:2009 в контексті трьох складових: управління, компетентності, залучення та мотивування. Кожна з цих складових регламентована правилами, які можуть бути використані організацією відповідно до специфіки своєї діяльності. Системний підхід у застосуванні цих правил — ідеальний з точки зору практичного впровадження менеджменту якості.

Бібліотека Вищого державного навчального закладу України «Буковинський державний медичний університет» цього року розробила та запровадила власний інструмент роботи з персоналом — **рейтингову систему оцінювання діяльності працівників**, яка ґрунтується на принципах менеджменту якості щодо управління, компетентності, залучення та мотивування. В основу рейтингової системи оцінювання були покладені наступні правила менеджменту якості.

Управління персоналом має здійснюватися на принципах прозорості та соціальної відповідальності. Організація повинна створити умови, які дають можливість працівникам переводити стратегію та цілі організації в індивідуальні цілі, а також оцінювати ступінь їх досягнення. Працівники повинні мати змогу визначати труднощі, які виникають в їх діяльності, та брати на себе відповідальність за вирішення проблем. Зусилля працівників мають бути спрямовані на активний пошук можливостей для розширення власного досвіду. Організація має гарантувати, що кожна людина розуміє важливість свого внеску і свою роль.

Компетентність персоналу контролюється організацією через визначення у працівників професійних компетенцій, необхідних організації в короткостроковій і довгостроковій перспективі відповідно до її місії, бачення, стратегії та цілей. Організація має з'ясовувати поточний рівень компетентності працівників, невідповідності між ним і необхідним рівнем (з урахуванням проєкції на майбутнє), а також вживати заходи, направлені на усунення невідповідності.

Залучення та мотивування персоналу в організації має бути спрямоване на розуміння працівниками їх значущості в професійному відношенні. З метою залучення і мотивації персоналу, заохочення особистого розвитку організація повинна вживати заходи щодо введення відповідних систем визнання і заохочення, які ґрунтуються на індивідуальних оцінках досягнень людей.

Виходячи з вищевказаних правил менеджменту якості, стратегії та цілей бібліотеки, були визначені мета і завдання рейтингової системи оцінювання роботи працівників.

Метою запровадження рейтингової системи є:

- підвищення ефективності та результативності професійної діяльності працівників;
- встановлення здорової конкуренції та підвищення мотивації щодо виконуваної працівниками роботи;
- забезпечення прозорості та об'єктивності в оцінюванні роботи кожного працівника;
- стимулювання діяльності, спрямованої на підвищення якості надання бібліотечних послуг;
- внесення вкладу у розвиток бібліотеки як структурного підрозділу університету, що сприятиме трансформації університету в університет світового рівня.

Основними завданнями рейтингової системи визначені:

- розробка та використання єдиних критеріїв для оцінювання і контролю ефективності роботи працівників;
- виявлення недоліків та проблемних питань у роботі;
- формування кадрів бібліотеки з урахуванням їх індивідуального внеску у розвиток бібліотеки та створення умов для професійного зростання усіх працівників;
- вдосконалення діяльності бібліотеки через критичний, серйозний і відвертий аналіз колективом результативності власної праці;
- запровадження нових напрямів роботи та вдосконалення існуючих;
- активізація та стимулювання видів діяльності, які сприяють підвищенню рейтингу бібліотеки в цілому;
- формування, у межах фінансової можливості, системи матеріального стимулювання працівників залежно від їх особистого внеску у розвиток бібліотеки.

Зважаючи на мету та завдання рейтингової системи оцінювання діяльності працівників бібліотеки, можна констатувати, що вона спрямована на врахування та задоволення інтересів усіх зацікавлених осіб: адміністрації, працівника та користувача бібліотеки.

Відповідно до рейтингової системи діяльність працівників бібліотеки оцінюється за такими основними напрямками: науково-методична робота, робота інформаційного характеру, культурно-просвітницька та виховна робота, громадська робота.

Кожен з цих напрямів диференційований за конкретними видами робіт та критеріями оцінювання, яким відповідає визначена кількість балів. Основними вимогами до такої схеми є:

- визначення критеріїв рейтингу з урахуванням різноплановості виконуваних працівниками посадових обов'язків з метою створення в рамках рейтингової системи оцінювання рівних можливостей для працівників усіх відділів;
- відповідність рейтингового балу складності критерію оцінювання;

- справедливе оцінювання результатів роботи кожного працівника.

В якості класифікаційної ознаки при диференційованому підході використані два показники: якості та кількості. Розробляючи схему «види робіт — критерії оцінювання — кількість балів», ми виходили з того, що ця схема:

- має бути зрозумілою та реалістичною;
- ґрунтуватися на параметрах, що обліковуються та перевіряються;
- повинна спонукати працівника до творчого професійного розвитку, ініціативності, креативності, інноваційної діяльності.

Вихідною кількістю балів для визначення критеріїв оцінювання взято 100 балів. Це максимально можлива кількість балів, яка відповідає складному виду роботи та критерію. Виходячи з цієї кількості, визначалася кількість балів по інших видах робіт та їх критеріях.

Наприклад, для виду роботи «розробка регламентуючого чи іншого складного документа (положення, правила, порядок, інструкція тощо)» критеріями розробки є форми документа, яким відповідає певна кількість балів (див. таблицю).

		Таблиця
№ з/п	Вид роботи та критерії оцінювання	Кількість балів
I. Науково-методична робота		
1.	Розробка регламентуючого чи іншого складного документа (положення, правила, порядок, інструкція тощо):	
	– в паперовій формі у вигляді простого документа	30
	– в паперовій формі у вигляді документа з ілюстраціями	35
	– у формі презентації зі слайдами чи відео	50

Критерієм оцінювання за розробленою рейтинговою системою є навіть подання ідеї. Працівник може подати ідею й, у разі її прийнятності, отримати за неї певну кількість балів. Реалізація ідеї є окремим критерієм, для якого також передбачена певна кількість балів, тому її практичне впровадження може здійснюватися як цим працівником, так і іншими співробітниками.

Такий підхід близький до зарубіжної практики. У компаніях США впроваджується винагорода за ініціативу навіть, якщо ініціатива з об'єктивних причин не може бути чи не була втілена. Вважається, що сама ініціатива працівника навіть без реалізації забезпечує потужний стимулюючий вплив на зростання інноваційного процесу [4].

За висококваліфіковане виконання працівником своїх посадових обов'язків рейтинговою системою передбачено 20 балів. Загалом, рейтингова система оцінювання спрямована на стимулювання ініціативності та креативності працівника, його творчий вихід за межі традиційного робочого стану та долучення до життя бібліотеки в усіх його аспектах.

Рейтингове оцінювання здійснюється рейтинговою комісією на підставі аналізу результатів діяльності працівників за навчальний рік. Колективний підхід до оцінювання є принципово важливим, оскільки забезпечує об'єктивність у цьому процесі.

Методика рейтингового оцінювання діяльності працівників передбачає:

- формування первинної бази даних: звіти про роботу працівників, пояснювальні записки та додані матеріали;
- перевірка достовірності даних, вказаних у поданих документах;
- нарахування балів для кожного працівника по кожному напрямку діяльності, виду роботи та встановлених критеріях;
- обчислення для кожного працівника підсумкової кількості балів;
- підготовка зведеної таблиці рейтингу по усіх працівниках.

Форма звіту про роботу працівника та пояснювальної записки, правила оформлення доданих матеріалів і порядок подання цих документів рейтинговій комісії чітко регламентовані, що дозволяє уніфікувати документацію з метою спрощення її обробки рейтинговою комісією.

Рейтингова комісія здійснює свою роботу у формі засідань, приймаючи протокольні рішення.

Результати рейтингового оцінювання оголошуються директором бібліотеки на загальних зборах трудового колективу. Публічне оголошення результатів є обов'язковою умовою, оскільки це відповідає принципу прозорості.

Рішення про матеріальне заохочення працівників з урахуванням результатів рейтингового оцінювання приймається ректором університету на підставі протоколу засідання рейтингової комісії.

Визначення для працівника матеріального заохочення відповідно до результатів рейтингового оцінювання є важливим фактором щодо мотивації персоналу і стимулом включатися в ефективну роботу для усіх співробітників. Застосування мотиваційних теорій в управлінні персоналом є безальтернативним чинником підвищення ефективності роботи, формування нової свідомості та менталітету працівника.

Важливою умовою впровадження рейтингової системи оцінювання є максимальна відкритість.

Розробці рейтингової системи оцінювання діяльності працівників у нашій бібліотеці передувало обговорення питання її впровадження на загальних зборах трудового колективу. В результаті таємного голосування переважна більшість працівників погодилася з доцільністю такої системи.

У якості регламентуючого документа було підготовлене положення про рейтингову систему оцінювання діяльності працівників бібліотеки. Проект положення обговорювався в усіх відділах. Радю по управлінню бібліотекою був узгоджений його остаточний варіант, який затверджений на рівні університету.

Погоджуємося з тим, що впровадження системи менеджменту якості— це побудова не статичної моделі, а системи, яка функціонує у процесі змін і потребує постійного удосконалення [3]. Впевнені, що розроблена у нашій бібліотеці система рейтингового оцінювання, в процесі її практичного застосування, також буде удосконалюватися.

Безумовно, результати впровадження системи рейтингового оцінювання діяльності працівників бібліотеки на принципах менеджменту якості можна буде оцінити за результатами річної діяльності.

У даний час секретар рейтингової комісії здійснює попереднє опрацювання звітів про роботу працівників бібліотеки за минулий навчальний рік. Засідання рейтингової комісії, на якому підбиватимуться підсумки річної роботи працівників за рейтинговою системою оцінювання, відбудеться в листопаді поточного року.

Проте, навіть до визначення результатів рейтингового оцінювання можна говорити про позитивний вплив цієї системи. Працівники бібліотеки стали більш ініціативними, активними та креативними в процесі роботи, адже вони особисто, морально й матеріально зацікавлені у розкритті власного потенціалу та плідній роботі. А це є потужним фактором підвищення якості інформаційно-бібліотечних послуг на даний момент та у перспективі, що дозволяє розглядати рейтингову систему оцінювання роботи працівників бібліотеки як ефективну складову менеджменту якості інформаційно-бібліотечної діяльності.

Використана література:

- 1.Цимбал В.І. Значення кадрового менеджменту для ефективної роботи бібліотеки медичного університету [Текст] / В.І. Цимбал // Неонатологія, хірургія та перинатальна медицина. – 2014. – № 2. – С. 30–33.
- 2.Международный стандарт ISO 9004:2009 «Управление с целью достижения устойчивого успеха организации — Подход с точки зрения менеджмента качества».
- 3.Ярощук В. Застосування концепції менеджменту якості в управлінні бібліотекою [Текст] / В. Ярощук // Бібліотечний вісник.– 2005. – №1. – С.2–5.
- 4.Червінська Л. Стимулювання інноваційної діяльності персоналу [Текст] / Л. Червінська // Економіка України. – 2011. – № 6. – С. 59–65.