

Проектная деятельность в библиотеке и изменения в ее управлении

Projects in Libraries and Changes in Project Management

Проектна діяльність в бібліотеці та зміни в управлінні нею

Морозова Н. И.

*Винницькая областная универсальная научная библиотека им. К. А. Тимирязева,
Винница, Украина*

N. I. Morozova

Vinnitsa K. A. Timiryazev Regional Universal Scientific Library, Vinnitsa, Ukraine

Морозова Н. І.

Вінницька обласна універсальна бібліотека ім. К. А. Тимірязєва, Вінниця, Україна

Дано авторское определение терминов «проектная деятельность», «структура управления», «организационные изменения». Изложено проблемы организационных изменений в осуществлении проектов в условиях современных экономических отношений в Украине; представлен анализ проектной деятельности, показано трансформацию организационных структур и департаментизацию.

The author provides the definitions of the terms «project activities» «management structure», «restructuring». The problems of restructuring of project accomplishment in the conditions of economic changes in Ukraine; project activities, organizational structure transformations and departmentization are analyzed.

Дано авторське визначення термінів «проектна діяльність», «структура управління», «організаційні зміни». Викладено проблему організаційних змін при здійсненні інноваційних проектів в умовах сучасних економічних відносин в Україні; подано аналіз проектної діяльності, показано трансформацію організаційних структур та департаментизацію.

Сучасна управлінська парадигма формувалася під впливом різних підходів до моделі організації як об'єкта управління. На її основні положення вплинули й суттєві зміни у світовому суспільному й економічному розвитку, які сталися в останні десятиліття. У другій половині ХХ ст. країни-лідери вступили в постіндустріальну епоху, якій притаманні нові риси й закономірності. Прискорення науково-технічного прогресу й концентрація наукового та виробничого потенціалу стали головними факторами цих змін. З'явилися нові можливості для зростання бізнесу, особливо в галузях, що орієнтувалися на задоволення безпосередніх потреб людей. Виникла необхідність в появі нових методів управління, які б враховували сучасні реалії. Кінець ХХ століття та початок нового тисячоліття характеризуються появою нових видів діяльності (проектів) в організаціях бюрократичного типу, що в свою чергу призвело до певних структурних змін самої організації.

Поняття проекту є одним з базових елементів концепції менеджменту організації. Різноманітність тлумачень поняття «проект», вплив проектної діяльності на управління та організаційну структуру організації свідчить про нерівнозначність підходів багатьох авторів до його визначення. Так, у 1987 році Інститутом управління проектами (США) було запропоновано таке визначення: «Проект є якимсь завданням з певними вихідними даними і бажаними результатами (цілями), які обумовлюють спосіб його вирішення». Недоліками цього визначення є те, що спосіб вирішення завдання в даному випадку обумовлюється не тільки і не завжди результатами (цілями) його вирішення, а і засобами його реалізації.

Наведу ще кілька спроб визначення поняття «проект», які зустрічаються в літературі. Так, наприклад, «проект містить в собі задум (проблему), засоби її реалізації (вирішення проблеми) і одержані внаслідок її реалізації результати». Або ще: проект – це сукупність певних елементів (об'єктів матеріальної і нематеріальної природи) і зв'язків між ними, що забезпечує досягнення поставлених цілей».

Ці визначення можна вважати універсальними, методично виваженими й достатньо повними. До їх вад можна віднести лише те, що в них практично відсутній змістовий аспект. Якщо не торкатися теоретичних суперечок про вади й переваги різних визначень проекту, то раціональним є спромож-

ність керуватися поняттям, яке найближче до визначення, даного в методичних матеріалах Всесвітнього банку:

«Проект – це комплекс взаємопов'язаних заходів, розроблених для досягнення певних цілей протягом заданого часу при встановлених ресурсних обмеженнях».

Виходячи з визначення проекту виділяють такі головні ознаки проекту. Перше це зміна стану, що означає – реалізація проекту завжди пов'язана зі змінами у будь-якій системі і є цілеспрямованим її перетворенням з існуючого стану на бажаний, який визначено в меті проекту. Наступна ознака мета проекту – це бажаний та доведений результат, досягнутий у межах певного строку при заданих умовах реалізації проекту. Визначення мети проекту передбачає постановку задачі, для якої необхідно визначити результати діяльності на певний строк, також дати цим результатам кількісну оцінку. Крім того при визначенні мети необхідно довести, що ці результати можуть бути досягнуті і визначити умови, за яких ці результати мають бути досягнуті. Мета проекту має свою структуру, яка може бути подана як ієрархія цілей проекту.

Особливістю сьогоденного стану подій в теорії менеджменту організації є практична спрямованість більшості наукових робіт. Цей факт, який свідчить про велику популярність проблеми, має і свою негативну сторону. Відсутність інтегрованого теоретичного підходу породжує цілий ряд проблем. По-перше, різноманітність визначень, характеристик, підходів і методів трактування поняття «проектна діяльність», «структура управління», «організаційні зміни» часто вводять в оману людей, початківців в цьому напрямі, як практиків, так і теоретиків. По-друге, застосування у вузькій практичній інтерпретації методів і підходів до управління змінами в управлінні, справедливих для одного підприємства, далеко не завжди підходять для інших, про що, зокрема, свідчить поява великої кількості робіт, присвячених аналізу невдач або навпаки успіхів у застосуванні таких змін на практиці. По-третє, перенесення цієї ідеології на іншу сферу застосування або на інший культурний ґрунт неможливе без вивчення інтегрованого уявлення про зміни оргструктур.

Ціль написання даної статті – дати аналіз змін організаційної структури при реалізації проекту пов'язаного з менеджментом контент-проекту. Структура організації – це логічні взаємини різних рівнів управління і функціональних областей, побудованих в такій формі, яка дозволяє найефективніше досягати цілей організації, збільшити можливості її успішній діяльності. Ефективність і доцільність способів розділення роботи між людьми, – зверху вниз (ієрархічно), або по горизонталі (функціонально) організації – у багатьох випадках визначає, наскільки продуктивна може бути організація в порівнянні з її конкурентами.

Проект по створенню регіонального інформаційного порталу, як і будь-який Інтернет-контент проект, складається з трьох етапів, якщо розглядати проект у ракурсі його часової реалізації. Це розробка проекту, запуск порталу, супровід порталу. Першим етапом є розробка проекту. На цій стадії необхідно визначитися з основними напрямками, цілями, задачами проекту, а також шляхами і засобами його реалізації. Якщо правильно виконати розробку проекту, то два наступні етапи – це тільки справа часу. На етапі розробки з'ясовуються і затверджуються такі елементи проекту, як:

- контентна спрямованість (тематичний зміст матеріалів),
- рівень актуальності інформації (частота відновлення інформації і характер інформації: архівна інформація і/чи новини).

Задачі проекту достатньо багатоаспектні:

1. Інформатизаційна: портал є систематизованим багатопрофільним (за темами) сховищем великого обсягу інформації (як новин, так і архівної інформації) з вільним і зручним доступом для користувачів; при цьому портал буде консолідувати інформацію різних інформаційних агентств (якщо не створити свою власну інформаційну службу), але буде відрізнятися від них більшою чистотою інформації (не буде всяких «смажених статей») і буде надавати доступ до цієї інформації постійно і цілодобово;

2. Комунікаційна: портал має у своєму складі такі засоби комунікації в Інтернеті як конференції, чати, за допомогою яких організує для відвідувачів порталу дискусії на різні теми (історія краю, сучасний політичний стан області, культурне життя в регіоні та інші);

3. Суспільно-політична: на порталі можна помістити блок, присвячений роботі органів влади, який буде не тільки публікувати новини і різну інформацію законодавчого і роз'яснювального характеру, але і виступати як прес-служба органів влади, проводити опитування суспільної думки.

Крім того, тут же можна відображати інформацію про діяльність суспільних і політичних організацій регіону;

4. Комерційна: тут можна обмежитися розміщенням інформації типу каталогу підприємств міста і публікацією новин у сфері бізнесу;

5. Навігаційна: портал може пропонувати свої власні списки сайтів, що на думку власників порталу гідні уваги (сайти органів влади, політичних організацій і діячів, засобів масової інформації, та інші).

Тобто ми можемо сказати що при створенні подібного електронного продукту буде задіяна велика маса ресурсів організації, нас інтересує персонал, тобто працівники організації, які працюватимуть в різних підрозділах, на різних рівнях тощо та виконувати різні завдання. Шляхи реалізації проекту також є абсолютно різноманітними – а саме це виконавці всіх елементів проекту, також витрати на розробку, запуск і підтримку порталу протягом необхідного терміну. Тому необхідно визначитися зі структурою виконавців. Це можуть бути власні кадрові ресурси, притягнуті сторонні виконавці, консультанти, журналісти. Слід пам'ятати і про матеріальну інфраструктуру, а саме – необхідне спеціальне устаткування і канали доступу в Інтернет як для функціонування порталу, так і для працівників, що здійснюватимуть його супровід протягом терміну проекту.

Реалізація проекту зв'язана зі створенням двох інфраструктур: інфраструктура виконавців і матеріальна інфраструктура. Для створення і супроводу порталу необхідно створити наступну матеріальну інфраструктуру. Перше – сервер. Задачі цього елементу:

- зберігати великий обсяг структурованої інформації;
- бути підключеним до Інтернету на постійній основі (по виділеній лінії) і забезпечувати відвідувачам порталу доступ до збереженої інформації, зручну і швидку навігацію по збережених ресурсах;
- забезпечувати підтримку конференцій, чатів та інших функцій комунікації (відсилення SMS-повідомлень та ін.);
- забезпечувати уповноваженим працівникам доступ для редагування вмісту порталу.

Другий елемент – канал Інтернет.

Його задача забезпечувати постійний, надійний і швидкісний зв'язок сервера з Інтернет. Через цей канал відбувається обмін інформацією між сервером порталу і відвідувачем. Якщо власник порталу розраховує на високу відвідуваність, то канал повинен бути високошвидкісним, для того, щоб забезпечити якісну одночасну роботу декількох відвідувачів.

Інфраструктура виконавців поділяється на дві частини: виконавці етапу розробки і запуску порталу і виконавці етапу супроводу.

Перші виконують наступні задачі: постачання комп'ютерного устаткування і програмного забезпечення для нього; постачання комутаційного устаткування і програмного забезпечення для нього; надання каналів доступу в Інтернет; розробка ідеї і структури порталу; розробка і виготовлення спеціального програмного забезпечення порталу; розробка і виготовлення дизайну порталу.

Другі виконують наступні задачі: пошук, систематизація, підготовка до публікації інформації для порталу; загальне керування порталом і редагування порталу; технічне обслуговування порталу; рекламне розкручування порталу.

Таким чином ми проаналізували всі необхідні компоненти майбутнього проекту. Виходячи з інформаційних задач створення порталу, організація дійсно може консолідувати інформацію різних інформаційних агентств, а також створювати свою власну. Але тут необхідно визначити, що в даному випадку організація починає виконувати нехарактерні функції, тобто розширює діапазон своєю діяльності. Тому розглянемо поняття організації як соціотехнічної системи. Такий підхід багато в чому є варіантом ситуаційної теорії, що синтезує класичні і гуманістичні уявлення об організації. З соціологічної точки зору, організація включає як структурні і процесуальні характеристики (детально розроблені в класичних організаційних теоріях), так і соціальні і особові (які наполегливо відстоювалися представниками школи «людських відносин»).

Сукупність цих характеристик утворює соціотехнічну систему, і головне завдання знайти оптимальне співвідношення структурно-процесуальних і соціально-особових змінних, що забезпечують найбільшу організаційну ефективність. Таким чином, одне із завдань соціотехнічного підходу

– об'єднати зусилля технічних і соціальних (у найширшому сенсі) фахівців в інтеграції і оптимізації організації як складної системи.

Доказано що багато проявів дисфункціональної поведінки (опір менеджменту, нововведенням, взагалі будь-яким інноваціям) були прямим результатом змін соціальних ролей, до яких привело впровадження нових інформаційних технологій. На основі цих спостережень слід запропонувати доповнення технологічних змін інтеграцією, яка відповідним чином призведе до виникнення нових соціальних відносин. Подальші дослідження і практичні заходи продемонстрували, що певні комбінації технологічної і соціальної підсистем дозволяють добиватися більшої продуктивності і задоволеності працею, меншого опору тощо. Тому одним з найважливіших моментів оптимальної взаємодії двох підсистем буде відповідність принципів формування робочих груп і спеціалізації праці.

У соціотехнічному підході виділяються чотири основні елементи: зовнішнє середовище, технічне, соціальна і соціотехнічна системи. І якщо зміст перших трьох елементів цілком співпадає з тим, як їх традиційно трактують представники інших підходів, то четвертий елемент вимагає додаткового роз'яснення. Об'єднання технічної і соціальної систем в соціотехнічну припускає інтеграцію на трьох рівнях:

1) Організаційному, що включає узгодження різних варіантів робочих циклів і визнання важливих організаційних взаємовідносин між всіма підрозділами;

2) Груповому, що формує автономні робочі групи зі всією повнотою відповідальності і правом розподілу функцій між членами;

3) Індивідуальному, орієнтованому на проектування індивідуальних робочих завдань, здатних наповнити працю великими сенсом, відповідальністю і можливістю особового розвитку.

Розглянемо таку організацію як бібліотека. Активне удосконалювання структури інформаційно-бібліотечного обслуговування зв'язано з послідовним переведенням традиційного довідково-пошукового апарату бібліотеки в електронну форму, з використанням бібліографічних, повнотекстових баз даних, а також доступу до інших баз за допомогою телекомунікації. Таким чином функція бібліотечного обслуговування набуває нових рис. Контингент користувачів буде розширений за рахунок надання користувачам відкритого доступу до електронного каталогу та інформаційних ресурсів Інтернет за допомогою Інформ-порталу. Традиційне обслуговування, видача книг додому або у читальний зал в умовах нових технологій доповнюється самообслуговуванням користувачів (штрих-кодування всіх видів документів та читацьких квитків), умінням працювати в комп'ютерній мережі, вміння в он-лайн режимі відпрацьовувати електронну довідку. Функція обслуговування перетворюється у функцію надання віртуальних послуг, створення спеціальних умов для входження в міжнародну інформаційну мережу Інтернет. При цьому особливої важливості набуває така послуга, як навчання роботі з комп'ютером (як бібліотечних фахівців, так і користувачів інформації), що стає однією з важливих задач по формуванню інформаційної культури користувачів, налагодженню сервісного обслуговування у бібліотеці.

Ріст спеціалізації окремих робіт у Бібліотеці обмежується можливостями по їхній координації. Розв'язати цю проблему можна, якщо почати групувати схожі роботи і їхніх виконавців, тобто почати здійснювати визначене організаційне уособлення виконавців схожих робіт. Даний процес організаційного уособлення називається департаментизацією. Існує багато підходів до групування спеціалізованих робіт. Основні з них – групування робіт навколо ресурсів і групування робіт навколо результатів. У залежності від глибини спеціалізації робіт і напрямку групування робіт розрізняють наступні види департаментизації:

- лінійна (тільки вертикальні зв'язки);
- функціональна (групування за ресурсами і функціями);
- за продуктом (по споживчому ринку);
- матрична (система подвійного підпорядкування);
- по чисельності (часу, території).

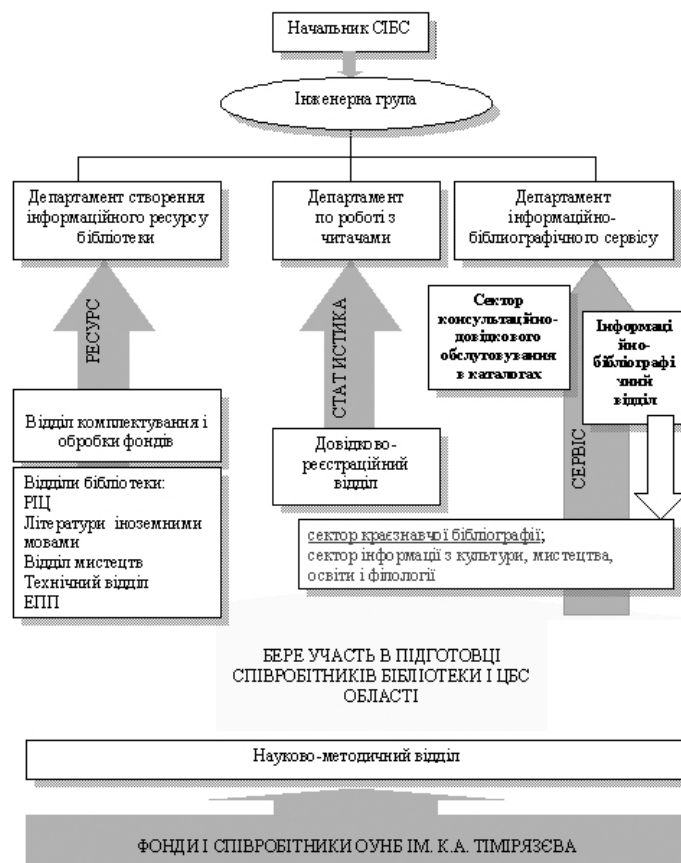
Запропонована департаментизація бібліотеки поєднує два види – лінійний та функціональний.

Різновидами функціональної департаментизації є групування робіт за процесом (штучне, масове і т.д.), тобто за типом виробництва, і за технологією (механізація, автоматизація і комп'ютеризація), тобто за типом устаткування. В обох випадках роботи групуються за принципом їхньої

схожості (департамент збору інформації, департамент обслуговування користувачів інформацією). Широке використання функціональної департаментизації і її різновидів у проектуванні організацій (саме організаційних структур) пов'язане з деякими явними перевагами, які дає даний підхід.

Головним з них є можливість здійснення тієї чи іншої роботи найбільш ефективним способом. Це досягається завдяки розвитку функціональної спеціалізації, що заощаджує час, спрощує підготовку працівника і, головне, дозволяє кваліфіковано обслужити будь-яку іншу частину організації в області спеціалізованої функції. Так, поява у відділі обробки працівника по обробці літератури на іноземних мовах безумовно буде тільки сприяти підвищенню якості цієї процедури. Той факт, що відокремлення функціональних служб впливає в організаційній схемі відразу ж за рівнем вищого керівництва, додає сил і престижу найважливішим функціям. Наслідком цього є зміцнення вертикальних зв'язків і комунікацій в організації і посилення контролю за діяльністю «нижчестоящих» рівнів в організації. Тобто мова йде про створення спеціальних департаментів – служб, та появи нового рівня (середнього) управління.

Розглянемо проблему департаментизації на прикладі Служби інформаційно-бібліотечного сервісу.



Структура служби інформаційно-бібліотечного сервісу обласної бібліотеки

Керівництво службою здійснює менеджер середньої ланки – начальник служби, який організовує діяльність по визначенню основних цілей комунікаційної системи, а також визначає шляхи їх досягнення, стратегію розвитку. Процес керівництва складається із сукупності взаємодій керівника служби з підлеглими, де керівник здійснює постановку цілей, контроль і коректування діяльності по її досягненню, а підлегли забезпечують виконання самої діяльності. Але як було зазначено вище,

організацію слід розглядати як соціотехнічну системи, тому наступний головний елемент такої системи – департамент по створенню інформаційного ресурсу. Його задача – створення інформаційно-бібліографічного ресурсу і представлення всієї інформації на Інформ-порталі.

Визначимо завдання такої служби

1. Створення інформаційного ресурсу і представлення його на сторінках Інформ-порталу
2. Інформаційне обслуговування: забезпечення користувачів необхідною новою інформацією шляхом надання інформаційних послуг через регіональний портал та веб-сайт бібліотеки.
3. Інформаційне та бібліографічне обслуговування як процес систематичного, оперативного, найбільш повного доведення бібліографічної інформації про нові документи до споживачів відповідно до довготривалих діючих запитів а/чи без запитів
4. Підвищення культури користувача ПК.

Слід зазначити що така служба може дати нам наступні результати, а саме це підвищення якості і швидкості інформаційного обслуговування через менеджмент інформаційних ресурсів Бібліотеки (за допомогою порталу), підвищення якості й оперативності обробки документів шляхом скорочення проміжних операцій, диспетчеризації й одноразового аналізу видань, зменшення числа помилок при введенні і його комплексна одноразова редакція, сукупне і раціональне використання комп'ютерів, єдине організаційно-методичне керівництво.

Крім того, бібліотека це соціальна інституція яка працює для людей та з людьми. Навіть не має значення буде це реальний або віртуальний простір. Тому наступна служба це департамент по роботі з користувачами інформації. Його задача – повна статистична інформація про користувачів Бібліотеки, первинне інформаційне обслуговування. Головна мета створення такої структури – повні статистичні дані про користувачів, створення електронної бази даних, яка у майбутньому дасть можливість користувачеві самостійно реєструватися в он-лайн режимі, отримувати доступ до електронних документів, повнотекстових матеріалів, або самостійно брати будь-який документ додому. Крім того з точки зору організації як соціальної системи важливо мати реальну статистику користувачів, вивчати їх потреби, проводити моніторинги запитів тощо.

Наступна підсистема – департамент інформаційно-бібліотечного сервісу. Задача – сервісне надання послуг користувачам як у традиційному вигляді так і з використанням новітніх інформаційних технологій. Головне місце належить послугам, які надаються з використанням автоматизованих баз даних та Інтернет. У бібліотеці з'явилися комплексні послуги, що містять у собі бібліографічну, аналітичну і документальну інформацію. Ці послуги дуже трудомісткі і найчастіше не по кишені приватній особі. Вони, в основному, надаються на платній основі юридичним особам. Саме тому необхідно укладати угоди на спеціальне обслуговування комерційних і державних підприємств, банків, юридичних організацій.

Таким чином зміни які відбуваються в організації при проектній діяльності повністю змінюють структуру управління нею. Традиційна лінійно-функціональна структура інтегрує ознаки проектної, тобто традиційна бюрократична(механістична) структура становиться гібридною. З точки зору організації як соціальної системи ми бачимо, що проблеми співпраці стають більш ефективнішими, саме у тому, як вони функціонують, але це практично зовсім не означає, що ви знаєте, як створити такі відносини всередині вашої організації. Одна справа бачити нововведення, коли воно вже «стало на ноги», і зовсім інша – домагатися цього всередині вашої організації. Тут я б хотіла згадати ті запитання, які постають найчастіше, коли мова заходить про зміни, і відповіді на них. Усе з більшим і більшим розчаруванням запитують: «Якщо так багато відомо про процес змін, то чому люди не використовують ці знання?» Є два моменти у відповіді на це запитання. Перший – ми ще не достатньо оцінили органічну, еволюційну природу процесів змін, що стосуються людей та організацій; другий – оскільки ми починаємо віддавати належне цим процесам, ми усвідомлюємо, що тут неможливі якісь рецепти чи запозичення. Кожна ситуація є складною і частково унікальною і потребує ретельного вивчення та аналізу.

Література

1. Закон України «Про Національну програму інформатизації» // Відомості Верховної Ради, 1998, N 27-28, ст.181.

2. Баум У. Цикл реализации проекта. – Вашингтон, институт экономического развития Всемирного банка, 1994. – С.7.
3. Владимирова В.Г. Организационные структуры управления компаниями. // Менеджмент в России и за рубежом, 1998, №3, с. 115, 125, №5, с. 91, 103.
4. Грэй К., Ларсон Э. Процесс управления проектом и будущее // Менеджмент в России и за рубежом, 2002, №3.
5. Майкл Фуллан Сили змін: вимірювання глибини освітніх реформ. – Літопис, 2000. – 270 с.
6. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. // Пер с англ. М.: Дело ЛТД, Гл.11-12.
7. Новая технология и организационные структуры: Пер. с англ. // Под ред. И.М. Пиннингса – М.: Экономика, 1991.
8. Управление проектами. Учебник для вузов/Под. Ред. Шапиро В.Д.- М., 1996, – С.5.