

X Всероссийская научно-  
практическая конференция  
«Менеджмент качества в  
библиотеках»

**Королёва  
Ирина Сергеевна,**  
заместитель  
генерального  
директора по  
научной работе



**НЕОСОЗНАННАЯ  
КОМПЕТЕНЦИЯ**  
Псковской ОУНБ имени  
Валентина Яковлевича  
Курбатова:  
**организационные  
знания,  
системность и  
разделяемая  
МИССИЯ**



Опыт трансформации корпоративной культуры Псковской областной универсальной научной библиотеки имени В. Я. Курбатова — **формирование культуры самообучающейся организации.**

## ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ:

в сфере повышения продуктивности и эффективности сотрудников

01

02

поддержка пользователей/читателей и партнёров

повышение эффективности проектной деятельности, качества услуг и библиотечных продуктов

03



**ЗАДАЧА**  
библиотеки —  
улучшить показатели  
деятельности и  
создать надёжную  
основу для  
инициатив по  
устойчивому  
развитию.

## ОСОБЕННОСТИ СОВРЕМЕННОГО ЭТАПА РАЗВИТИЯ БИБЛИОТЕКИ:

высокая изменчивость внешней  
среды для библиотеки;

высокая составляющая  
интеллектуального труда;

преобладание в библиотеке сотрудников (58%)  
непрофильных специальностей.



Библиотека  
«должна определить  
знания,  
необходимые для  
функционирования  
её процессов и для  
достижения  
соответствия  
продукции и услуг».

(1)

## МЕЖДУНАРОДНЫЙ СТАНДАРТ ISO 9001:2015 «СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА. ТРЕБОВАНИЯ»

### ТРЕБОВАНИЯ В ЧАСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ:

- ☑ знания должны поддерживаться и быть доступными в необходимом объёме;
- ☑ при рассмотрении изменяющихся нужд и тенденций организация должна оценивать текущий уровень знаний и определять, каким образом получить или обеспечить доступ к дополнительным знаниям и их необходимым обновлениям.



Библиотека  
«должна определить  
знания,  
необходимые для  
функционирования  
её процессов и для  
достижения  
соответствия  
продукции и услуг».

(2)

## ЗНАНИЯ ВНУТРИ БИБЛИОТЕКИ ОСНОВЫВАЮТСЯ:

### ☑ на внутренних источниках

на знаниях, полученных на основе опыта; на уроках, извлечённых из неудачных или успешных проектов; на приобретённых и ставших доступными недокументированных знаниях и опыте; на результатах улучшений в процессах, продукции и услугах.

### ☑ на внешних источниках

на стандартах; на академических изданиях; на материалах конференций; на знаниях, полученных от коллег, пользователей или партнёров; на знаниях, полученных в рамках федерального проекта «Творческие люди».



Библиотека на четвёртой стадии зрелости «процесса» управления знаниями.

На этой стадии позиционируем библиотеку, как самообучающуюся.

### СТАДИИ ЗРЕЛОСТИ «ПРОЦЕССА» УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ :



неосознанная  
некомпетентность



осознанная  
некомпетентность



осознанная  
компетентность



неосознанная  
компетентность

Постоянное развитие и совершенствование на основе вовлечения интеллекта сотрудников, партнёров, пользователей в процессы организации деятельности библиотеки.



Основой  
самообучающейся  
Псковской областной  
универсальной  
научной библиотеки  
являются  
индивидуальные  
и организационные  
знания, системный  
подход  
и разделяемая  
миссия.

## ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ (СУЗ) Псковской ОУНБ им. В. Я. Курбатова (сентябрь 2023 г.)

Система управлениями знаний Псковской ОУНБ им. В. Я. Курбатова  
включает процессы:

- генерация новых знаний;
- доступ к ценным знаниям из внешних источников;
- применение знаний в принятии решений;
- реализация знаний в процессах, продуктах и услугах;
- хранение знаний в документах, базах данных;
- поощрение обмена знаний через корпоративную культуру и мотивацию;
- распространение опыта и знаний внутри библиотеки;
- измерение ценности знаний и эффект СУЗ.



По итогам оценки эффективности системы управления знаниями Псковской ОУНБ выявлены:

- 1) **положительная зависимость между зрелостью СУЗ и эффективностью инновационной активности библиотеки;**
- 2) **положительная зависимость между зрелостью СУЗ и финансовыми результатами библиотеки.**

## ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ (СУЗ) Псковской ОУНБ им. В. Я. Курбатова (сентябрь 2023 г.)

**Финансовые показатели:**

- прибыль, руб.;
- уровень продаж дополнительных услуг/продуктов библиотеки (темп роста относительно к предыдущему году, %).

**Инновационная активность:**

- обновления дополнительных услуг/продуктов библиотеки (темп роста относительно к предыдущему году, %);
- количество новых продуктов/услуг.



По итогам оценки эффективности системы управления знаниями Псковской ОУНБ выявлена **положительная зависимость** между зрелостью СУЗ и эффективностью инновационной активности библиотеки.

## ИННОВАЦИОННАЯ АКТИВНОСТЬ

Реализация федерального проекта «Пушкинская карта» на базе ГБУК «Псковская областная универсальная научная библиотека им. В.Я. Курбатова» с использованием цифровых технологий при организации и проведении просветительских мероприятий.

Целевая аудитория: молодёжь от 14 до 22 лет г. Пскова и Псковской области.



ЗАДАЧИ:

**01** Разработать комплект познавательных инструментов по школьной программе и (или) в помощь школьной программе

**02** Внедрить новые методики и инструменты среди целевых групп «Пушкинской карты»

**03** Создать конкурентный проект ПОУНБ в региональную программу «Пушкинская карта»

ЧТО ЕСТЬ СЕГОДНЯ:



**НЕ** академический проект «науки»

Остроумный, нестандартный, увлекательный, интеллектуально-просветительский **марафон уроков** от работа Серёжи



Сценарий интерактивного урока «Люби жизнь, следуй своим принципам, не ной: уроки жизни Анны Ахматовой»



**23 ноября 2022 г. в 13:10** в рамках ежегодного совещания-семинара руководителей муниципальных библиотек Псковской области пройдёт **тест-урок с фидбэком**

ЧТО БУДЕТ:



Первая декада декабря 2022 г.

**Стратегическая сессия**

Участники: **учителя 8-11 классов** школ города Пскова.

В рамках мероприятия: презентация НЕакадемического проекта «науки».

Проведение демо-урока.

Аналитическая панель (выявления проблем, разработка решений и общего видения развития проекта в рамках «Пушкинской карты»).



По итогам оценки  
эффективности  
системы управления  
знаниями Псковской  
ОУНБ выявлена  
**положительная  
зависимость между  
зрелостью СУЗ и  
эффективностью  
инновационной  
активности  
библиотеки.**

## **☑ ИННОВАЦИОННАЯ АКТИВНОСТЬ**



В рамках  
инновационной  
активности  
Псковская ОУНБ  
им. В. Я. Курбатова  
рассматриваем и  
эффективность  
маркетинга.

## НАБОР МЕТРИК ДЛЯ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ МАРКЕТИНГОВЫХ КАМПАНИЙ

экономические  
параметры  
привлечения  
пользователей

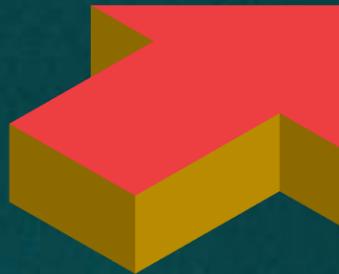


показатели  
эффективности  
коммуникаций

метрики  
качества  
маркетинговой  
кампании и  
привлекаемой  
аудитории  
пользователей



**Инструменты  
управления  
знаниями**  
Псковской ОУНБ  
им. В. Я. Курбатова  
(1)



## 1. ИНСТРУМЕНТЫ В СФЕРЕ ПОВЫШЕНИЯ ПРОДУКТИВНОСТИ И ЭФФЕКТИВНОСТИ СПЕЦИАЛИСТОВ БИБЛИОТЕКИ:

### 1.1. Наставничество, экспертная поддержка.

#### Очевидные преимущества наставничества:

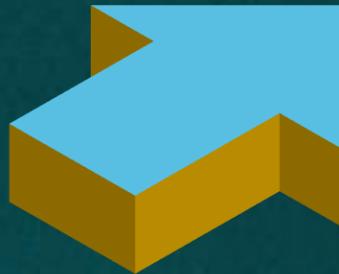
**Адаптация.** Эффективна при необходимости быстро вводить в должность и в культуру библиотеки новых сотрудников.

**Развитие.** Проектирование и реализация индивидуальных планов развития отдельных сотрудников. Помощь в развитии профессиональных и личностных компетенций. Наставничество в рамках кадрового резерва.

**Экспертиза.** Экспертиза материалов и ответы на вопросы. Распространение опыта и знаний, обучение и развитие специализированных навыков и компетенций. Необходима в случаях трудности поиска экспертов и специалистов с определёнными компетенциями, навыками и опытом; отсутствие механизма накопления экспертизы по определённой тематике; длительный поиск решений на комплексные проблемы/задачи; длительный поиск/получение необходимой информации у других сотрудников.



**Инструменты  
управления  
знаниями**  
Псковской ОУНБ  
им. В. Я. Курбатова  
(2)



## 1. ИНСТРУМЕНТЫ В СФЕРЕ ПОВЫШЕНИЯ ПРОДУКТИВНОСТИ И ЭФФЕКТИВНОСТИ СПЕЦИАЛИСТОВ БИБЛИОТЕКИ:

### 1.2. Сообщество профессионалов (рабочие группы).

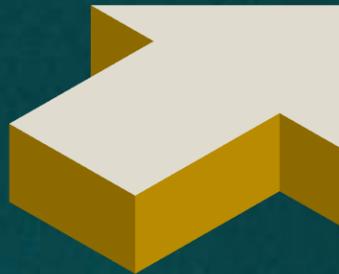
В Псковской ОУНБ им. В. Я. Курбатова рабочие группы создаются для реализации целей:

- решение производственных задач;
- методическая поддержка проекта/программы;
- развитие компетенций, накопление экспертизы;
- улучшение коммуникаций.

Для успешного функционирования рабочих групп выделяются необходимые ресурсы; осуществляется поддержка соответствующими информационными технологиями; устанавливаются системы качественных и количественных оценок эффективности функционирования рабочих групп.



**Инструменты  
управления  
знаниями**  
Псковской ОУНБ  
им. В. Я. Курбатова  
(3)



## 1. ИНСТРУМЕНТЫ В СФЕРЕ ПОВЫШЕНИЯ ПРОДУКТИВНОСТИ И ЭФФЕКТИВНОСТИ СПЕЦИАЛИСТОВ БИБЛИОТЕКИ:

### 1.3. База знаний.

- «Актуальные документы»

<https://pskovlib.ru/aktual-nye-dokumenty>

- «Проекты»

<https://pskovlib.ru/proekty>

- «Доклады, сообщения»

<https://pskovlib.ru/o-biblioteke/doklady-soobshcheniya>

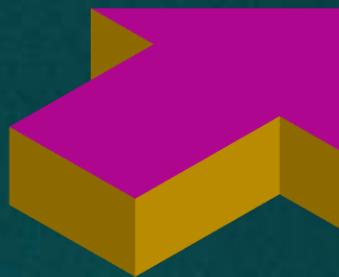
#### **Ключевые показатели эффективности Баз знаний:**

Для Псковской ОУНБ им. В. Я. Курбатова — наличие единого и систематизированного интеллектуального хранилища библиотеки.

Для специалистов Псковской ОУНБ им. В. Я. Курбатова — сокращение времени поиска информации.



Инструменты  
управления  
знаниями  
Псковской ОУНБ  
им. В. Я. Курбатова  
(4)



## 2. ИНСТРУМЕНТЫ ПОДДЕРЖКИ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ/ЧИТАТЕЛЕЙ И ПАРТНЁРОВ ПСКОВСКОЙ ОУНБ ИМ. В. Я. КУРБАТОВА:

### 2.1. Работа в части сбора обратной связи (анкетирование, опросы, конкурсы)

Ключевые показатели эффективности обратной связи:

**Для Псковской ОУНБ им. В. Я. Курбатова** — повышение удовлетворённости пользователей/читателей, партнёров как следствие показателя оказания услуг библиотеки, направленных на повышение уровня образования, культуры пользователя, его интеллектуальное, духовное развитие и социализацию.

**Для специалистов Псковской ОУНБ им. В. Я. Курбатова** — возможность эффективнее выстраивать процессы взаимоотношений с пользователями/читателями, партнёрами.

ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ КУЛЬТУРЫ  
"ПСКОВСКАЯ ОБЛАСТНАЯ УНИВЕРСАЛЬНАЯ НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА  
им. В.Я. КУРБАТОВА"

Неакадемический проект «наука» — остроумный, нестандартный,  
увлекательный, интеллектуально-просветительский  
марафон уроков от робота Серёжи.

Люби жизнь, следуй своим принципам, не ной:  
уроки жизни Анны Ахматовой

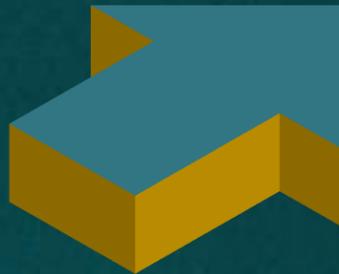
расскажи о своих впечатлениях от урока.  
Это просто!

«Отметь» своё настроение на эмоциональной карте события.

1		<b>ОТВРАЩЕНИЕ</b> Урок глупый, пошлый, аморальный. Он вызывает отторжение. Робот совсем не уместен.	<input type="checkbox"/>
2		<b>СОЖАЛЕНИЕ</b> Жаль организаторов урока и его участников. Жаль потраченного времени.	<input type="checkbox"/>
3		<b>РАВНОДУШИЕ</b> Вроде бы всё правильно, но идея и организация не привлекает внимания. Банальность и клише. Посмотрел и забыл ещё до того, как вышел из библиотеки.	<input type="checkbox"/>
4		<b>ИНТЕРЕС</b> На первый взгляд - неплохо, Вызывает желание доработать.	<input type="checkbox"/>
5		<b>УДОВОЛЬСТВИЕ</b> Приятно посмотреть, послушать, да и поучаствовать! Свежая идея! Организация идеальная! Побольше бы таких мероприятий!	<input checked="" type="checkbox"/>
6		<b>ВОСТОРГ</b> Мероприятие, которое хочется посетить ещё раз и пригласить друзей! Этот урок запоминается!	<input type="checkbox"/>
7		<b>ПУШКИНСКАЯ КАРТА</b> Я готов(а) посетить урок по Пушкинской карте.	<input checked="" type="checkbox"/>



**Инструменты  
управления  
знаниями**  
Псковской ОУНБ  
им. В. Я. Курбатова  
(5)



### 3. ИНСТРУМЕНТЫ ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЕКТНОЙ И ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, КАЧЕСТВА УСЛУГ И БИБЛИОТЕЧНЫХ ПРОДУКТОВ:

#### 3.1. Управление идеями.

Поиск и реализация перспективных идей, лучших практик с целью оптимизации: продуктов, услуг, технологий, библиотечных процессов, структур.

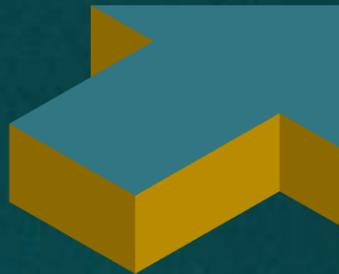


Развитие инновационной деятельности и инновационной культуры Псковской ОУНБ им. В. Я. Курбатова.

Снижение затрат по различным статьям при реализации идей и лучших практик.



**Инструменты  
управления  
знаниями  
Псковской ОУНБ  
им. В. Я. Курбатова  
(6)**



### **3. ИНСТРУМЕНТЫ ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЕКТНОЙ И ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, КАЧЕСТВА УСЛУГ И БИБЛИОТЕЧНЫХ ПРОДУКТОВ:**

#### **3.1. Управление идеями.**

##### **Ключевые показатели эффективности управления идеями для Псковской ОУНБ им. В. Я. Курбатова:**

- наличие единого и систематизированного банка лучших практик;
- наличие механизма систематического мониторинга за трендами, конкурентами;
- повышение эффективности поиска инновационных идей для улучшения библиотечных процессов, продуктов и услуг;
- финансовые эффекты от реализации проектов (инициированных по идеям, лучшим практикам);
- выше удовлетворённость сотрудников библиотеки, читателей, партнёров;
- имидж библиотеки, как инновационной;
- развитие инновационной (креативная) и конкурентной корпоративная культуры.

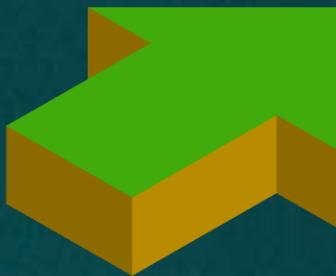
**Ключевые показатели эффективности управления идеями для специалистов Псковской ОУНБ им. В. Я. Курбатова** — раскрытие инновационного потенциала.

### 3. ИНСТРУМЕНТЫ ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЕКТНОЙ И ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, КАЧЕСТВА УСЛУГ И БИБЛИОТЕЧНЫХ ПРОДУКТОВ:

#### 3.2. Адаптивный кейс–менеджмент.



**Инструменты  
управления  
знаниями**  
Псковской ОУНБ  
им. В. Я. Курбатова  
(7)



**БИБЛИОТЕКА  
ШАБЛОНОВ КЕЙСОВ**  
составляет  
корпоративное знание,  
сохранённое  
в цифровом формате  
для  
общекорпоративного  
использования.



- ☑ накопление корпоративных знаний для их повторного использования;
- ☑ решение задач коллективного взаимодействия сотрудников, выдачи задач и контроля их исполнения.

**Ключевые показатели эффективности инструмента управления знаниями:**

**Для Псковской ОУНБ им. В. Я. Курбатова** — отчуждение знаний сотрудников по процессам и их сохранение.

**Для специалистов Псковской ОУНБ им. В. Я. Курбатова** — наличие гибких и удобных процессов.

## НЕМАТЕРИАЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ ЗА УЧАСТИЕ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ (СУЗ).



В библиотеке  
действует  
политика  
мотивации  
за участие  
в системе  
управления  
знаниями.

участие  
в профес-  
сиональных  
мероприятиях

публикация  
опыта работ  
лидеров СУЗ

ежегодное  
выделение  
победителей  
в различных  
конкурсах  
и публичное  
поощрение

поощрение  
сотрудников,  
внёсших  
особый вклад  
в развитие  
библиотеки  
грамотами, ...

1

2

3

4



Система управления знаниями может стать успешной, только если всегда брать в расчёт **особенности поведения специалистов, их цели, ценности, убеждения и настроения.**

## ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ:

в сфере повышения  
продуктивности и эффективности  
сотрудников

01

02

поддержка пользователей/читателей и партнёров

повышение эффективности проектной  
деятельности, качества услуг и  
библиотечных продуктов

03



**СПАСИБО  
ЗА ВНИМАНИЕ!**

**ИРИНА СЕРГЕЕВНА  
КОРОЛЁВА**

e-mail:

**[i-koroleva@bk.ru](mailto:i-koroleva@bk.ru)**