**Планирование. Поиск оптимальных вариантов**



Планирование – необходимое условие развития библиотеки. В ходе планирования осуществля­ется разработка системы мероприятий, в которой конкретно определяют­ся цели и задачи, пути их достижения, плановые показатели работы биб­лиотеки на календарный период.

Назначение плана – подчинить работу библиотеки выполнению актуальных задач, обеспечить повышение качества библиотечного обслуживания населения. В планировании нужно разумно сочетать необходимое с возможным, опираясь на достигнутое, учитывая все факторы.

**При планировании определяются:**

- цели и задачи работы библиотеки, основные направления её деятельности;

- тематика, содержание, формы и методы работы;

- объём работы, выражающийся в системе плановых показателей;

- трудовые, материально-технические и финансовые затраты на выполнение плановых заданий.

**План работы библиотеки** – это система взаимосвязанных, объединённых общей целью плановых заданий, определяющих порядок, сроки и последовательность, выполнение работ, и, кроме того, проведение мероприятий в библиотеке.

Он строится, исходя из поставленных перед библиотекой задач и отражает основные направления, тематику, содержание, формы и методы деятельности. План включает систему показателей, определяющих в совокупности объём работы и затраты рабочего времени. По всем показателям плана определяются его исполнители и сроки выполнения.

Показатели плана работы библиотеки – контрольные цифры, определяющие объём работы библиотеки в планируемый период, которые выражаются как в абсолютных величинах (количество читателей, объём библиотечного фонда, число посещений, выдач, массовых мероприятий и др.), так и относительных (читаемость, обращаемость, книгообеспеченность и др.).

**Порядок составления годового плана включает:**

- формулировку направлений работы, основных заданий и контрольных показателей, которую осуществляет руководство библиотеки;

- составление и обсуждение проекᴛᴏʙ планов в структурных подразделениях (отделах, филиалах) с учётом предложений всех сотрудников;

- составление, обсуждение в трудовом коллективе и утверждение директором годового плана работы библиотеки.

**Примерная структура годового плана библиотеки может выглядеть следующим образом:**

1.         Основные задачи (события) года.

2.         Свод главных основных показателей по основным направлениям деятельности.

3.         Формирование фонда и отражение его в справочном аппарате.

4.         Мероприятия по привлечению читателей, ᴨᴏᴛребителей, совершенствование их обслуживания, реклама деятельности библиотеки.

5.         Организационная и методическая деятельность в помощь самой библиотеке и другим библиотекам.

6.         Развитие материально-технической и технической базы.

7.         Доходы и расходы, мероприятия по укреплению финансовой базы, экономному и эффективному использованию ресурсов.

8.         Социальное развитие коллектива, повышение квалификации кадров.

9.         Меры по совершенствованию управления библиотекой.

***Разумеется, конкретная библиотека (ЦБС) может вносить в эту структуру изменения и дополнения исходя из перспективных и текущих задач своей деятельности.***

В годовой план работы библиотеки нецелесообразно включать весь перечень работ, осуществляемых в структурных подразделениях. Правильнее будет отражать в нем лишь основные, главные направления деятельности, которые являются общими для всех структурных подразделений или требуют координации и кооперирования их деятельности, а не перечислять все позиции планов структурных подразделений.

**Виды планов**

**По срокам выполнения** планы делятся на перспективные (стратегические) и текущие (годовые, квартальные, месячные, оперативные), а **по объёму планируемой работы** - на план библиотеки, структурного подразделения, индивидуальный̆ план сотрудника библиотеки.

·        План может быть **универсальным**, охватывающим работу библиотеки в целом, и т**ематическим**, отражающим только одно из направлений её деятельности.

·        Наряду с **планами отдельных библиотек** составляются **сводные планы,** охватывающие деятельность не одной, а нескольких библиотек.

·         **Перспективный план библиотеки** рассчитан на ряд лет (как правило, на 5 лет) и намечает общую линию развития библиотеки. В нём отражаются главные, решающие задания длительного значения; определяется уровень, которого надо достичь к концу планируемого срока. Перспективные планы могут быть как универсальными по своему содержанию, так и тематическими (к примеру , тематический план комплекᴛᴏʙания библиотечных фондов, план научно-методической работы и др.).

·        В последние годы в практику библиотек входят **стратегическое планирование** – метод перспективного планирования, заключающийся в установлении целей библиотеки, определении необходимых для их достижения ресурсов и выбора наиболее рациональных путей использования этих ресурсов. Задача стратегического планирования – целенаправленное инновационное развитие библиотеки.

В отличии от перспективного плана, в котором плановые задания распределяются по годам, стратегический план составляется не по годам, а по срокам реализации намеченных целей.

·        **Годовой план работы библиотеки** определяет основные задачи и содержание работы библиотеки на текущий календарный год (в библиотеках учебных заведений – соответственно на учебный год) , и в нём определяются все показатели, которых должна достичь библиотека к концу года. Объём работы планируется с учётом годового фонда рабочего времени сотрудников библиотеки и норм на библиотечную работу.

Годовой план **состоит из двух частей**: ***тексᴛᴏʙой***, в которой предусматриваются мероприятия, необходимые для осуществления поставленных задач, определяются нормы и методы работы библиотеки, сроки выполнения плановых заданий и ответственные исполнители (чаще всего, не конкретные лица, а структурные подразделения), и***статистической***, в которой намечаются количественные показатели, которых должна достичь библиотека.

Годовые планы работы составляются в сроки, определяемые руководством библиотечного учреждения, и предоставляются на утверждение вышестоящему руководителю.

·                  **Сводный план** определяет задачи и содержание работы определённой совокупности библиотек на заданный период и имеет целью координировать и кооперировать их деятельность. Сводные планы могут быть как перспективными, так и текущими, они могут охватывать работу библиотек, находящихся в одном регионе, и принадлежащих либо одному, либо нескольким ведомствам.

·                  В сводных планах могут рассматриваться все стороны деятельности библиотек (к примеру , план работы ЦБС, объединяющий планы ЦБ и филиалов).

·                  **Оперативное планирование** – это разработка на базе месячных планов плановых заданий для отдельных сотрудников на короткие отрезки времени. Оперативное планирование применяется обычно в тех отдельных крупных библиотеках, где работа состоит из многократно повторяющихся операций и строится по нормам.
В этих условиях сотрудникам отдела устанавливается плановое задание на каждый рабочий день.

Оперативное планирование важно и для работников небольших и средних библиотек, ибо оно предоставляет возможность оперативно контролировать выполнение плановых заданий, рационально использовать рабочее время библиотечных работников.

Все эти планы различного наполнения и продолжительности, выполняя определённые специфические функции, призваны обеспечить в совокупности планомерность и согласованность развития библиотеки.

Многообразные планы, составляемые как для библиотеки в целом, так и для каждого структурного подразделения и исполнителя, должны быть приведены в систему, обеспечивающую непрерывную работу по плану и в тоже время исключающую их дублирование. Только при этом условии система библиотечного планирования будет соответствовать требованию оптимальности как важнейшему методологическому принципу планирования.

Чем крупнее библиотека, тем более развёрнутой будет и система её планов. Принципиальная модель системы планов библиотеки включает:

- перспективный (стратегический) план библиотеки;

- годовой план библиотеки;

- квартальные планы структурных подразделений (отделов, филиалов);

- индивидуальные месячные планы сотрудников библиотеки.

**По срокам выполнения планы принято делить на:**

·        Долгосрочные (больше 5 лет) – эти планы относятся, в основном, к категории планов-целей.

·        Среднесрочные (от 1 года до 5 лет) – они выполняются в виде различного рода программ, бюджетов, сетевых графиков.

·        Краткосрочные – планируются на срок до 1 года, разновидностью являются месячные, квартальные планы.

Если годовой и квартальный планы оформляются в форме текстовых разделов (обслуживание читателей, справочно-библи­ографическая и информационная работа, формирование и органи­зация библиотечных фондов, методическая работа, работа с кадра­ми и т. п.), то месячный план оформляется как календарный план: по числам месяца.

**Требования к составлению плана с точки зрения теории и практики библиотечной работы:**

1.План работы должен полностью соответствовать тем позициям, которые отражены в нормативных, правовых и иных документах, принятых на государственном, региональном и внутрибиблиотечном уровнях.

2.План должен быть актуальным, отражать важнейшие события в жизни государства и общества, региона, быть направленным на решение социально-личностных задач.

3.План работы должен ставить четкие цели, быть разнообразным и интересным по форме проведения мероприятий, **учитывать особенности и традиции библиотечного учреждения и его социального окружения.**

4.План должен быть **конкретным, с указанием конкретных мероприятий, сроков проведения, участников и организаторов; необходимо исключить из него общие формулировки, которые являются серьезным недостатком плана.**

5.План должен быть реально **выполнимым,** предусматривающим равномерное по времени распределение мероприятий, необходимых и достаточных для решения поставленных задач.

Если библиотека не составляет перспективные планы, то следует в годовом плане работы предусмотреть мероприятия, которые необходимо провести с целью совершенствования ее деятельности. Например, реорганизация функционирования библиотеки, или отдельных её структурных подразделений, отделов, плановая проверка фонда, переход на автоматизированную технологию, работа по дополнительному привлечению пользователей, ремонт помещений и т.д.

**Планирование и нормы рабочего времени**

При работе над годовым планом следует учитывать итоги деятельности за отчетный период, сравнить полученные данные с данными за предыдущие 2-3 года, определить и обосновать основные тенденции изменения объемов работ, установить контрольные показатели, **привести в соответствие объем запланированных работ с бюджетом рабочего времени на основе нормирования**.

Нормирование помогает составлять научно-обоснованные планы, равномерно распределять нагрузку между сотрудниками, рассчитать объем и трудоемкость процессов, обосновать штатную численность библиотеки, рационально использовать кадры, объективно оценивать работу сотрудников, выявлять потери и нерациональные затраты рабочего времени.

1.   На начальном этапе работы по составлению плана определяются виды работ, которые планируется выполнить в течение года в соответствии с задачами, стоящими перед библиотекой (отделом), затем они сопоставляются с нормами времени. Подсчитывается общее количество времени, необходимого на выполнение всех процессов и мероприятий в библиотеке на год.

2.   На следующем этапе осуществляется планирование **бюджета рабочего времени.** Он складывается из **фонда рабочего времени и его расхода**.

**Фонд рабочего времени** – это годовое количество рабочих дней библиотеки или одного сотрудника, определенное из общего числа дней в году за вычетом выходных, праздничных дней и отпуска, потерь рабочего времени по временной нетрудоспособности, учебных отпусков и т.д.

Необходимо также учитывать ненормируемые работы, которые отражают специфику библиотечного труда, например − наличие творческих элементов, они в библиотеках в среднем составляют до 20%.

***В случае расхождения времени, необходимого для выполнения запланированных работ, с бюджетом рабочего времени следует провести корректировку плана.***

Выполнение мероприятий, необходимость которых возникла, но которые не были предусмотрены в годовом плане, обеспечивается **планированием резерва рабочего времени** на выполнение таких заданий.

**Планирование по нормам в соответствии с фондом рабочего времени дает научно обоснованные показатели и определяет реальные возможности работы.**

**Приступая к работе, вы должны знать:**

• **Основные направления работы всей библиотечной системы**;

• План должен быть неразрывно связан с жизнью города, района, села, и не может носить отвлеченный характер. Необходимо конкретизировать **вашу** **специфику**, воплощая ее в конкретные мероприятия.

• Необходимо заранее заручиться согласием и **поддержкой социальных партнеров,** (учреждения образования, общественные объединения, учреждения и организации, отдельные лица), чтобы знать, на кого можно опереться при организации запланированного мероприятия, обговорить масштаб такой работы (один класс, несколько образовательных учреждений).

Если вы уже тесно сотрудничаете с городским учреждениями, то необходимо учесть определенные пункты их плана, чтобы как следует организовать совместную работу.

• Следующий этап - **определение главных тем года** и отражение их в основных задачах и конкретизация в плане работы. План составляется **с учетом литературных и памятных дат**года. Познакомившись с календарем, отметьте те даты, которые будут определяющими в новом году, и подумайте о том, какие мероприятия, формы работы помогут вам раскрыть эти темы.

• Хорошо, если вы сумеете обговорить предстоящие дела на следующий год со своим **библиотечным активом и заручиться его поддержкой**.

• Загляните в анализ прошлогоднего плана: что осталось невыполненным, что не удалось. Подумайте, что из этого следовало бы обязательно сделать в наступающем году. Какие формы работы оказались интересными и востребованными? Сделайте их **традиционными** в своей работе.

·      формулирование тех или процессов **должно быть четким** и исключать двусмысленность толкования;

·     **сроки выполнения** тех или иных видов работ **должны быть реальными**, четко обозначенными и учитывать резерв времени, в случае возникновения непредвиденных обстоятельств и внеплано­вых заданий;

·   ожидаемый результат **должен выражаться в материальном виде**;

·    **объем планируемой работы рассчитывается с учетом годового фонда рабочего времени** и принятых норм на те или иные библиотечные процессы.

**Годовой план работы библиотеки обязательно должен включать в себя количественные показатели**, предусмотренные государствен­ным заданием и состоять из двух частей:

-                 **текстовой**, отражающей общую характеристику целей, поставленных задач и предстоящих мероприятий для их реализации, необходимых для осуществления поставленных задач; определяются нормы и методы работы библиотеки, сроки выполнения плановых заданий и ответственные исполнители (чаще всего, не конкретные лица, а структурные подразделения);

—            **статистической**, в которой намечаются количественные показатели, которых должна достичь библиотека, в том числе показатели государственного задания.

**Структура годового плана работы библиотеки (примерный)**

                            I.                **Основные задачи, направления и приоритеты деятельности.**

В этом разделе плана работы формулируются те задачи, над выполнением которых библиотека будет работать в текущем году, и не более того. Выбранная по определённому направлению деятельности задача должна быть краткой и чёткой, не надо формулировать объёмные и длинные фразы задач, заведомо невыполнимых в течение года.

**Пример формулировки**«Главных задач и направлений работы» библиотеки:

• выполнение основных контрольных показателей работы и привлечение новых читателей в библиотеку и к чтению;

• повышение комфортности библиотечной среды, формирование положительного имиджа библиотеки, развитие рекламы;

• распространение краеведческих знаний и воспитание у читателей интереса к истории своей малой родины, формирование патриотических чувств;

• воспитание бережного отношения к окружающему миру, формирование активной гуманной позиции по отношению к природе, создание условий для чтения естественнонаучной литературы;

• приобщение пользователей к чтению нравственной литературы, содействие повышению уровня этической грамотности, воспитание культуры общения;

•приобщение пользователей к лучшим образцам классической отечественной и зарубежной литературы, создание условий для чтения и различных литературных занятий и т.д.

**II.** **Цифровые показатели (контрольные показатели работы).**

                        III.                **Организация библиотечного обслуживания населения.**

Раздел отражает мероприятия по расширению видов услуг, по улучшению качества обслуживания основных категорий читателей, в т.ч. работа на дому с социально незащищенными категориями, обслуживание книгой летних лагерей отдыха. Инновации и меры по формированию привлекательного образа библиотеки, по введению новых форм обслуживания, например, преобразование библиотеки в современный информационный центр, реорганизация пространства, работа Выездных читальных залов, создание электронного читального зала. Партнерские связи. Библиотечный актив. Опросы и анкетирования читателей. Акции по привлечению читателей: экскурсии в библиотеку, Дни открытых дверей, Дни прощения задолжников, реклама библиотеки в СМИ и т.д.

**IV. Содержание и организация работы с читателями (**массовые мероприятия по направлениям деятельности). *У нас они такие:*

·        гражданское воспитание

·        историко-патриотическое просвещение

·        духовно-нравственное воспитание, формирование семейных ценностей;

·        правовое просвещение, профориентация;

·        экологическое просвещение, здоровый образ жизни;

·        продвижение книги и чтения, функционирование молодежных центров чтения;

·        межнациональные отношения и межкультурные связи;

·        социализация лиц пожилого возраста, со специальными потребностями и физическими ограничениями;

·        эстетическое воспитание;

·        краеведческое просвещение

·        клубы, любительские и общественные объединения

**V. Справочно-библиографическая и информационная работа.**

**VI. Формирование и организация книжного фонда.**

Мероприятия по изучению, улучшению состава и пропаганде фонда, по обеспечению максимального доступа к фонду разных категорий читателей, его сохранности, а также по воспитанию бережного отношения читателей к фонду.

**VII. Материально-техническая база библиотеки.**

**VIII. Работа с кадрами.**

На основе годового плана работы составляются **месячны**е **планы** для того, чтобы пропорционально разделить годовую нагрузку и следить за выполнением плановых показателей.

**Дополнением к универсальному плану является тематический план**, который отражает отдельные направления деятельности: план подготовки и проведения массовых мероприятий, тематический план комплектования.