

УТВЕРЖДАЮ:
Художественный руководитель –
директор ИСО НТМК



И.М. Кипнис/

Модель управления качеством государственного автономного учреждения культуры Новосибирской области «Новосибирский театр музыкальной комедии»

Сегодня Новосибирский театр музыкальной комедии - это один из ведущих музыкальных театров России. Творческий коллектив составляют известные мастера музыкального театра, многие из них удостоены государственных наград. В репертуаре театра – классика жанра оперетты, современные экспериментальные работы в жанре мюзикла, спектакли для детей и юношества.

Основной принцип деятельности Новосибирского театра музыкальной комедии – удовлетворение потребностей в просмотре театральных постановок самого широкого круга зрителей. Поэтому в настоящее время задача повышения качества оказываемых услуг путём расширения театрального репертуара и улучшения театральной инфраструктуры является для театра приоритетной.

Руководство новосибирского театра музыкальной комедии, заявляет о своей приверженности Политике и целям в области качества и считает, что знание, поддержка и внедрение Политики являются обязанностью всех сотрудников административного и творческого коллективов театра.

Для реализации политики в области качества руководство театра считает необходимым:

- поддерживать деятельность театра на высоком организационном и техническом уровне;
- формировать имидж Новосибирского театра музыкальной комедии как постоянно развивающегося коллектива, стремящегося повышать творческую планку;
- обеспечивать опережающее удовлетворение потребностей в качестве оказания услуг, постоянно расширяя театральный репертуар;
- обеспечивать стратегическое управление административным и творческим персоналом театра с целью непрерывного совершенствования системы менеджмента качества;
- вовлекать творческий персонал театра в организацию и реализацию творческого процесса, административный персонал – в решение управленческих задач;

- создать саморазвивающуюся систему менеджмента качества, основанную на принципе непрерывного улучшения;
- внедрять процессный подход в целях совершенствования системы взаимодействия подразделений театра в процессе решения поставленных задач;
- стимулировать и мотивировать повышение уровня творческой деятельности артистического состава коллектива;
- обеспечивать условия для постоянного повышения квалификации административного и творческого персонала, выделяя на это соответствующие ресурсы;
- проводить постоянный мониторинг качества оказываемых услуг в целях повышения эффективности деятельности.

Вовлеченность персонала в процесс управления качеством – один из основополагающих принципов, обеспечивающих успешность функционирования модели. Помимо непрерывного и постоянного процесса повышения профессионального мастерства сотрудников всего коллектива, как творческих цехов, так и производственно-технических служб, административно-управленческого персонала, важно понимание всеми сотрудниками коллектива конечной цели – постоянного повышения качества результатов совместной деятельности. В этой связи большую роль играет наделение полномочиями сотрудников коллектива. В рамках функционирования модели управления качеством ГАУК НСО НТМК работают следующие уровни делегирования полномочий:

- заместителям руководителя и руководителям подразделений делегируются полномочия по принятию управленческих решений на различных этапах выполнения работ и оказания услуг.
- художественно-руководящий состав непосредственно участвует в формировании творческой и репертуарной политики театра.
- рядовые сотрудники административного корпуса и артистического персонала имеют возможность влиять на стратегию руководства театра посредством профсоюзной организации и общих собраний трудового коллектива.

В процессе вовлечения персонала в процесс управления качеством важным является мотивация персонала. Руководством ГАУК НТМК разработана система, включающая в себя как экономические методы мотивации и стимулирования (возможность увеличения основной оплаты труда при профессиональном росте сотрудников, стимулирующие выплаты, материальная помощь, косвенная экономическая мотивация, в том числе предоставление льготных путёвок на лечение и отдых, в детские лагеря, ценные подарки по итогам работы, новогодние подарки для детей сотрудников, предоставление выходных дней и отгулов) так и организационные методы мотивации (мотивация целями (распределение ролей в новых постановках, возможность принять участие в имиджевых гастрольных мероприятиях, возможность принять участие в реализации

инновационных проектов), мотивация обогащением содержания работы (возможность профессионального роста в реализации постановок и в процессе участия в инновационных проектах). Важную роль также играет морально-психологическая мотивация, подразумевающая создание условий для чувства профессиональной гордости за организацию (ознакомление коллектива с положительными отзывами о деятельности коллектива СМИ, театральных критиков, общественных организаций, а также награждение почётными грамотами, вынесение благодарностей, поздравление с персональными датами).

Руководством ГАУК НСО НТМК ведется постоянная планомерная работа с кадровым резервом в творческом коллективе:

- с целью пополнения труппы молодыми артистами представители художественно-руководящего персонала проводят ежегодный плановый мониторинг студентов и выпускников учебных заведений, готовящих кадры для музыкального театра: Новосибирская государственная консерватория (академия) им.М.Глинки, новосибирский музыкальный колледж, Новосибирский театральный институт.

- молодые артисты, пришедшие в труппу, получают возможность профессионального роста и, как следствие, повышение уровня сложности исполняемых ролей. Так, 16% состава коллектива артистов-вокалистов (солистов) начинали творческую карьеру в качестве артистов хора.

Постоянный мониторинг удовлетворенности персонала – это обязательная составляющая участия всех сотрудников коллектива в процессе управления качеством. Опрос необходимо проводить не менее двух раз в год, оценивая состояние удовлетворенности по следующим критериям: возможность развития потенциала сотрудников, участие в принятии управленческих решений, уровень социальной удовлетворенности, психологический климат в коллективе, принципы и политика учреждения и детальность руководства учреждения.

Важнейшую функцию в процессе реализации Политики в области качества ГАУК НСО НТМК выполняет развитие партнерских взаимоотношений. Развитие сети партнерских контактов способствует появлению совместных программ и проектов, позволяющих интегрировать ресурсы, обмениваться опытом, технологиями и методами. Руководством ГАУК НСО НТМК иницируются и развиваются следующие виды партнерства:

- Партнерство экономическое (наличие постоянных поставщиков, наличие организаций партнёров, предоставляющих ГАУК НСО НТМК товары и услуги на льготных условиях);

- Партнерство информационное (сотрудничество со СМИ на основе обмена информацией);

- Партнерство между учреждениями культуры (обмен информацией, рекламными услугами, обмен услугами, участие в мероприятиях партнеров);

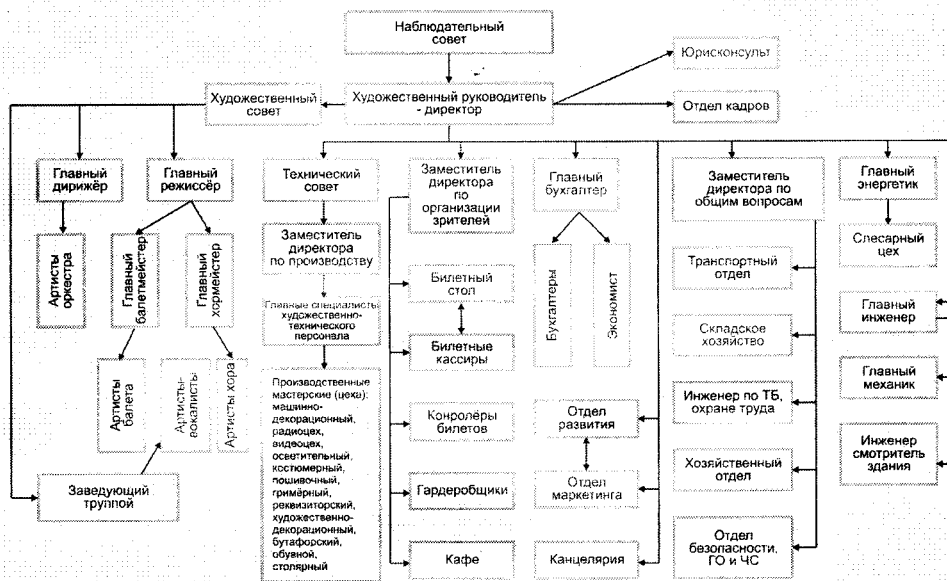
- Социальное партнерство (сотрудничество с департаментом по социальной политике мэрии и министерством социального развития Новосибирской области по театральному обслуживанию социально-незащищенных категорий граждан;

- Профессиональное партнерство (сотрудничество с профильными Вузами (мониторинг выпускников консерватории и Театрального института).

В рамках формирования и развития системы качества в сложившихся современных условиях актуальным для деятельности ГАУК НСО НТМК становится разумное сочетание функционального и процессного подхода, который позволяет сменить ориентацию деятельности учреждения культуры от «вертикальной» («на начальника») к «горизонтальной» («на потребителя»). В частности, для театра, результатом деятельности которого является творческий продукт, важно, на какую аудиторию рассчитан тот или иной спектакль, ее потребительские возможности, платежеспособность. Уже на стадии творческого планирования руководителю необходимо прогнозировать конечный результат, в том числе, и финансовый. В то же время, масштаб организации, большое количество творческих коллективов, постановочных и административных подразделений требует наличия вертикальной иерархии управления (при наличии взаимодействия между подразделениями) и закреплённых за подразделениями должностных обязанностей.

На сегодняшний день Новосибирский театр музыкальной комедии формально существует в рамках традиционной системы функционального управления организацией. Организационная система управления построена по функциям и уровням иерархии, у каждого подразделения, сотрудника существуют закреплённые обязанности.

СТРУКТУРА ГАУК НСО НТМК



Но предпосылки для перехода на процессный подход, безусловно, существуют. Приоритетным для театра является ориентация на существующего и потенциального зрителя, определенная свобода действий и инициативность руководителей среднего звена, как следствие, - гибкая функциональная система взаимоотношений между подразделениями театра, способствующих оперативному решению различных вопросов, без участия высшего руководства. И, безусловно, немаловажно, что в настоящий момент у большинства сотрудников, как творческого, так и административного персонала, доминирует системный подход в отношении к деятельности всего театра в целом. Удовлетворение потребностей театральной публики, создание новых современных постановок – конечная цель деятельности, как всего коллектива, так и каждого сотрудника.

Важнейшим показателем развития системы управления качеством является удовлетворенность потребителя качеством оказываемых учреждением услуг. Согласно государственному заданию ГАУК НСО НТМК плановый показатель удовлетворённости посетителей качеством и доступностью предоставляемой ГАУК НСО НТМК услуги по показу спектаклей, концертов и концертных программ, иных зрелищных программ, в том числе на гастролях» составляет 97%. Его выполнение определяется посредством регулярного мониторинга мнения потребителей услуг, который является эффективным инструментом принятия управленческих решений по улучшению и развитию деятельности ГАУК НСО НТМК.

Задачи регулярного мониторинга:

- формирование базы данных по планируемым и фактическим показателям удовлетворённости;
- определения наличия отклонений запланированных показателей от фактических;
- разработка мероприятий, направленных на обеспечение полноты, качества и доступности услуг, оказываемых ГАУК НСО НТМК.

Цель мониторинга – измерение и оценка удовлетворённости потребителей услуг качеством и доступностью услуг ГАУК НСО НТМК, а также выделение наиболее важных критериев деятельности по оказанию услуг ГАУК НСО НТМК. Этим продиктовано и содержание анкет, используемых в процессе мониторинга. По пятибалльной шкале оцениваются а) важность аспекта деятельности по оказанию услуги б) удовлетворенность оказанием услуги. Мониторинг проводится по следующим аспектам:

- условия доступа в учреждение культуры;
- информация о ГАУК НСО НТМК, о содержании предоставляемой услуги (часть I государственного задания);
- репертуарное наполнение;
- качество исполнения;
- техническое оснащение ГАУК НСО НТМК;
- персонал, задействованный в оказании услуги;

- порядок регистрации по подаче жалоб и предложений по улучшению работы ГАУК НСО НТМК;
- стоимость услуг, предоставляемых ГАУК НСО НТМК;
- Безопасность пребывания в ГАУК НСО НТМК

Руководством ГАУК НСО НТМК в целях усовершенствования модели управления качеством у повышения качества услуг реализуется комплекс мероприятий, повышающих коэффициент удовлетворённости потребителя:

- развитие системы обратной связи с потребителями услуг путём усовершенствования системы регистрации, рассмотрения и реагирования на жалобы и предложения потребителей услуг (книга обращений зрителей, форум на сайте театра, страницы в социальных сетях, прямое обращение к сотрудникам службы по работе со зрителем).
- внесение изменений в режим работы ГАУК НСО НТМК (продление времени работы кассы до 20.00 с начала текущего театрального сезона)
- улучшение обеспечение потребителей услуг информацией о работе ГАУК НСО НТМК с помощью рекламы в СМИ, интернете, социальных сетях, а также PR-мероприятий;
- участие сотрудников театра в тренингах и семинарах по обучению эффективным методам взаимодействия с потребителями услуг;
- усовершенствование системы пространственно-ориентирующей информации – путём установки указателей, табличек и т.д.
- расширение репертуарного предложения ГАУК НСО НТМК (две премьеры в течение сезона в дополнение к трём плановым, указанным в Государственном задании).
- разработка и внедрение гибкой системы контроля по проведению (исполнительскому и организационному уровню) театральных мероприятий (рапортчики помощников режиссеров, администраторов службы по работе со зрителем, подаваемые непосредственно художественному руководителю-директору театра);
- разработка и внедрение системы льгот и скидок на театральные билеты.

В настоящее время система управления качеством в ГАУКНСО НТМК успешно реализуется и демонстрирует видимый результат, поддающийся объективной оценке. Гибкость и мобильность подхода к ее реализации позволяют говорить о дальнейших перспективах функционирования системы управления качеством, обеспечивающее успешное и результативное развитие организации в целом.