

## **Спасение в качестве (о Школах качества Псковской области)**

Известно, что качество является интегральным показателем уровня цивилизации и прогресса, и с незапамятных времен человечество, знакомое с данной проблемой, изобретало различные способы его контроля, а также вырабатывало меры ответственности за его снижение. Многие великие мыслители и политические деятели России интересовались этой проблемой. Так, русский философ И. Ильин, еще в 1928 г. опубликовавший работу «Спасение в качестве», которая затем была переиздана в «Российской газете» от 18 февраля 1997 г., утверждал, что только поворот общественного сознания, всей практической деятельности к проблеме качества способен вывести Россию из кризисного состояния и обеспечить ее процветание.

В настоящее время менеджмент качества признан современными экономистами России (и не только ими!) одним из кардинальных направлений устойчивого развития страны. Недаром в 1996 г. была утверждена Национальная Премия Правительства Российской Федерации в области качества, которая, прежде всего, является премией престижа в выполнении той или иной работы.

Следует отметить, что до сих пор учреждения культуры, в том числе и библиотеки, ни разу не предоставляли материалы о работе своих организаций для участия в этом конкурсе. И поэтому Северо-Западный межрегиональный центр непрерывного образования, открытый на базе Псковской областной универсальной научной библиотеки, впервые поставил своей целью активизацию этой составляющей библиотечного труда. Первой образовательной программой Центра стала Школа качества для менеджеров библиотек 10 территорий Северо-Запада России, прошедшая 18-22 октября 2004 г. в Пушкинских Горах и поставившая своей целью изучение проблем адаптации философии и методологии менеджмента качества в деятельности российских библиотек.

Открытие Школы качества – 2004 состоялось 19 октября на базе Псковской ОУНБ, выездные сессии которой состоялись в Пушкинских Горах. Занятия в Школе качества проводили высококвалифицированные специалисты А.И. Кочетов, академик, профессор Академии проблем управления качеством; Л.А. Дубровина, советник Отдела архивов Управления культурного наследия, художественного образования и науки Министерства культуры и массовых коммуникаций; С.А. Аленькова, специалист Федерального агентства по культуре и кинематографии. Практические занятия проводили специалисты Псковской ОУНБ О.В. Акинфиева, Н.И. Антонова, Н.А. Дуброва и Н.А. Митрофанова.

Обучение в Школе качества прошли и получили документ АПРИКТ 40 представителей десяти территорий России (кроме библиотечных специалистов Северо-Запада участвовали заместители директоров областных библиотек Брянской и Свердловской областей).

В Школе качества библиотечные специалисты познакомились с философией и концепцией современного менеджмента качества, определили место и роль библиотечных специалистов в разработке и внедрении системы менеджмента качества на основе стандартов ИСО серии 9001; накопили практические знания по технологии внедрения менеджмента качества в библиотеках.

Организаторы получили и обратную связь от участников. Вот некоторые их отзывы:

«Семинар был очень интересным и полезным. Особенно в настоящее время, когда начинается реструктуризация бюджетной сферы и надо доказывать нужность, необходимость существования библиотеки».

«Проблема менеджмента качества очень актуальна и своевременна».

«На семинаре царил атмосфера творчества, сотрудничества, а высокое искусство лекторов А.И. Кочетова и Л.А. Дубровиной побудило к переосмыслению своей деятельности».

«Получили много новой информации, идей для перехода на новую качественную ступень в своей профессии».

«Отдельные элементы, безусловно, можно использовать сразу, но многое требует осмысления».

«Узнали много нового, к тому же имели возможность пообщаться с коллегами из других областей».

«Очень понравилась деловая игра, запомнилась работа в группах, где теорию можно было применить на практике, что способствует более полному усвоению материала».

«Интересен опыт работы Псковской областной универсальной научной библиотеки в области качества».

«Понравились интересные мысли, которые обязательно надо проанализировать: «Качество – последний шанс для бедных», «Не слабые стороны, а области для улучшения», «Цель качественного менеджмента – снижение всех видов издержек», «Реакция на новое говорит о способе обучения», «Выигрываем вместе», «За качество отвечают все» и т.п.».

«Конкретные методы, связанные с организацией повседневной работы в библиотеке можно (реально!) применить на практике».

«Проведение семинара способствовало формированию интереса к проблеме качества».

«Проект организации Северо-Западного межрегионального центра непрерывного образования заслуживает всяческой поддержки. Школа качества, I этап проекта дает практические навыки руководителям высшего и среднего звена, что позволяет в значительной степени корректировать свою деятельность».

«Главная цель семинара достигнута: у аудитории сформировался интерес к проблеме менеджмента качества. Хотя вопросов в конце семинара стало больше, чем вначале. Придется до всего доходить постепенно».

«Хорошая организация семинара, высокий уровень проведения мероприятия, большая благодарность коллегам, которые его организовали, за возможность приобрести новые знания».

Следует отметить, что до недавнего времени российские библиотеки не были включены в процессы обеспечения качества. Не секрет, что и для многих из нас понятие качества ограничивалось только понятием качества продукции и услуг, а не качества деятельности, образования, жизни, что во многом объясняется транслированием их предыдущего опыта работы на кардинально изменившиеся условия общественной жизни. Стратегическое развитие библиотек в процессе формирования и реализации государственной

политики в области качества во многом сдерживалось отсутствием разработок по применению менеджмента качества в библиотечной деятельности.

Теперь же при появлении исследований в этой области (прежде всего, учебно-методического пособия Людмилы Александровны Дубровиной и Александра Ивановича Кочетова «Модернизация библиотек на основе менеджмента качества», а также исследования Л.А. Дубровиной «Минимум управления, максимум управляемости», коллективного труда ранее названных исследователей, а также Ю.С. Карабасова и В.П. Соловьева «Всеобщее управление на основе менеджмента качества» и др.) и назревшей необходимости воплощения в жизнь теоретически разработанных положений, библиотекам жизненно важно овладеть философией и методологией менеджмента качества и модернизировать, прежде всего, свою деятельность, а затем, используя информационный потенциал, выйти на самую широкую аудиторию с пропагандой философии качества, как основы модернизации всей общественной и экономической жизни России.

Став с 2004 г. координатором и базовой площадкой для реализации образовательных инициатив межрегионального характера для библиотекарей и библиотек Северо-Запада по проблемам качества, Псковская областная универсальная научная библиотека следующим этапом развития и внедрения менеджмента качества в деятельность библиотек избрала организацию зональных Школ качества для библиотечных специалистов Псковской области. Решением коллегии Государственного комитета по культуре зональные Школы качества были открыты в ноябре и декабре 2004 г в ЦБС Опочецкого, Дедовичского, Печорского районов и г. Великие Луки, которые стали методическими центрами непрерывного образования прилегающих к ним территорий.

Высшим руководством ПОУНБ выработана и принята на Совете заведующих отделами политика библиотеки в области качества, согласно которой вопросы менеджмента качества и методы проведения самооценки качества деятельности и услуг библиотек по критериям Национальной Премии Правительства в области качества рассматривались как основные на зональных школах качества Псковской области, прошедших в декабре 2004 г. в ЦРБ г. Опочка, п. Дедовичи, г. Великие Луки и г. Печоры.

Традиционно открытие каждой Зональной школы качества начиналось с приветственного слова директора Псковской областной библиотеки В.И. Павловой, в котором она освещала задачи и основные направления деятельности библиотек, знакомила с планом работы Школ качества на следующий год (занятия, лекции, тренинги, которые будут проводить специалисты ОУНБ, с приглашением известных российских издательств, презентациями деятельности и организацией выставок новой литературы из фондов Областной библиотеки). С презентацией философии и методологии менеджмента качества перед слушателями выступала зав. консультационно-методическим центром ОУНБ О.В. Акинфиева. Отдельным блоком на заседаниях Школ качества было представлено развернутое сообщение о развитии информационных технологий на Псковщине и корпоративном взаимодействии библиотек. О вступлении в КОРБИС, создании сводного электронного каталога, корпоративной росписи периодики рассказывал зам. директора ОУНБ по автоматизации Н.Е. Калинин, приглашая к сотрудничеству библиотеки региона. Особый восторг слушателей неизменно вызывало сообщение о том, что на сайте Псковской ОУНБ появилась «Виртуальная справка» и что каждый читатель, имеющий доступ к Интернету, может задать практически любой вопрос оператору и получить ответ в течение суток. Следует особо подчеркнуть, что Псковская ОУНБ была признана стать достойной для организации работы виртуальной справочно-информационной службы публичных библиотек и была выбрана из 22 библиотек России.

И, подводя итоги занятий каждой зональной Школы качества, директор ОУНБ В.И. Павлова, подводя, сообщала о крупных мероприятиях 2005 г., в которых планируют участвовать библиотеки области, непрерывно работая по программе улучшения менеджмента качества.

Организаторы зональных Школ качества в лице руководства и специалистов ПОУНБ надеются, что участие руководства библиотек региона в ее деятельности будет способствовать вовлечению всего персонала библиотек Псковской области в работу по улучшению качества библиотечных услуг.

В первом квартале 2005 г. прошло второе занятие в школах качества по теме: "САМООЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ", одной из основных целей которой явилось освоение метода самооценки библиотеки на соответствие критериям премии.

Занятия на базе четырех вышеперечисленных площадок проходили следующим образом.

Начало представляло собой повторение пройденного в Школе качества 2004 г., на котором специалисты ЦБС области под руководством и при помощи **О.В. Акинфиевой** вспоминали и обосновывали значимость использования в работе библиотек основных принципов менеджмента качества.

Следующим этапом работы был психолого-теоретический семинар, посвященный рассмотрению самооценки личности и ее доминантных социальных ролей в контексте деятельности группы, и шире - организации в целом. Поскольку у истоков любого учебного и производственного процесса стоит прежде всего отдельная личность, **Н.Г. Перепелова** особое внимание на тренинге уделяла значению роли самооценки во всех сферах жизни человека и подробно останавливалась на некоторых методиках по ее определению и повышению.

Уяснению роли самооценки в деятельности организации и знакомству с методами проведения самооценки качества деятельности и услуг библиотек был посвящен следующий блок занятия. Используя современную методику компьютерной презентации, **Н.И. Антонова** познакомила специалистов области с правительственными стандартами и критериями в области премии качества и возможными путями их достижения, отметив, что любая организация - на каком бы уровне развития она ни находилась - может применять модель премии для самооценки.

Затем участники зональных Школ качества пытались применить полученные знания на практике. Деловая игра «Экспресс-самооценка деятельности» библиотеки, проведенная специалистами ПОУНБ, была направлена на более близкое знакомство и анализ уже отчасти примененной на практике самооценки деятельности областной научной библиотеки. Разбившимся на группы участникам было предложено проанализировать отчет по одному из критериев качества, рассматривающего лидирующую роль руководства в организации.

В качестве домашнего задания на следующую Школу качества сотрудникам ЦБС области было предложено подготовить подробный письменный отчет по 6-му критерию качества, касающемуся степени и качества удовлетворенности потребителя услугами библиотеки.

Полезной оказалась и презентация продукции издательской группы «Гранд-Фаир» и российских издательств, представленная на выставке, организованной Е.И. Чистяковой. Библиотечные специалисты смогли сразу же заключить договора на приобретение литературы на выгодных условиях.

При подведении итогов занятия практически все участники семинара положительно отметили предоставленную им возможность творческого и интеллектуального общения в кругу единомышленников-профессионалов, позволившую соприкоснуться с новыми знаниями не только в теории, но и на практике, а также расширить сферу обмена опытом и информацией через сеть библиотек области.

Специалисты ПОУНБ при анализе собственной работы, оценке теоретической и практической деятельности участников семинаров, а так же для выявления своеобразия атмосферы занятий в целом использовали специальную психологическую методику «ХИМС», получившую свое название от начальных букв слов, составляющих содержание этой аббревиатуры: **Х** – «*хорошо*», **И** – «*интересно*», **М** – «*мешало*», **С** – «*с собой*». Соответственно, в конце каждого занятия участникам семинара предлагалось подумать, определить и **произнести вслух**, что на занятии было *хорошо*, что – *интересно*, что *мешало* усвоению нового и что хотелось бы взять *с собой*.

Использование этой методики позволяет модератору незамедлительно получить ответную интеллектуальную и эмоциональную реакцию на прошедшее занятие от его участников, и в то же время выяснить сильные стороны своей работы и области, требующие улучшения.

Анализ результатов работы Школ качества с использованием данной методики, проведенный специалистами ПОУНБ, показал следующее:

1. В качества *хорошего* элемента работы участники Школ качества отметили: возможность неформального общения с единомышленниками, старыми и новыми знакомыми-коллегами; профессиональную работу в группах, позволяющих сравнить собственное восприятие проблем с опытом работы коллег. К заслуживающим внимания методическим аспектам работы сотрудники ЦБС области отнесли разумную организацию занятий, при которой каждый мог выступить и высказаться по волнующей его проблеме.
2. К *интересным* моментам работы наши коллеги отнесли преподнесенные в нетрадиционной форме новые знания, причем не только профессиональные, но и психологические, методические рекомендации, касающиеся как теоретической, так и практической работы любого библиотекаря. Многие по-новому взглянули на отчет работы библиотеки в свете критериев менеджмента качества.
3. К факторам, *мешавшим* работе, прежде всего, была отнесена объективная нехватка времени для более глубокого и детального погружения в проблему; кроме того, иногда восприятие нового материала затруднял его большой объем и высокий уровень сложности, что сотрудники ПОУНБ стремились компенсировать максимально приемлемым и четким распределением материала по формам и содержанию. Мешали полноценной работе участников Школ качества и старые стереотипы библиотечной работы, на преодоление которых и были направлены усилия специалистов областной универсальной научной библиотеки.
4. *С собой* участники семинаров непременно обещали взять как багаж новых знаний и методик по оценке своей деятельности и деятельности коллег, так и творческую атмосферу интеллектуального труда, царившую на занятиях во всех Школах качества.

В заключение мы хотели бы заметить, что, безусловно, организации, тем более учреждению культуры, в частности, библиотеке, решившей внедрять в практику своей деятельности, методы всеобщего управления качеством, предстоит долгий и трудный путь. По этому поводу Л.А. Дубровина приводит в наказ старую и мудрую притчу о том, как съесть слона.

Ну и как? – По кусочкам! Можно также вспомнить и совет японского корифея качества Исикавы: «Качество начинается и заканчивается обучением». Согласимся, что это – абсолютная истина в мире качества. А потому занятия в наших *Школах качества* будут продолжаться!