

У вас другие проблемы? Но принципы, которые помогают их решать, универсальны!

Успешная работа любой библиотеки не осуществима без постоянного совершенствования ее деятельности. В этом заключается и основная идея стандарта ИСО 9000.

Библиотеки всегда считают приоритетным для себя обслуживание пользователей, но при этом выполняют большое количество других разнообразных задач. Ряд этих задач коллектив библиотеки берет на себя сам, например, проведение исследований, внедрение новых видов услуг, освоение информационных технологий, участие в различных инновационных проектах и так далее. Понятно, что все это усложняет процесс управления библиотекой.

Нельзя также забывать, что примерно третью часть средств на свою деятельность в современных условиях мы «зарабатываем» самостоятельно. А как это сделать с наибольшей эффективностью и результативностью?

И еще на один фактор хотелось бы обратить внимание. Речь идет о системе контроля как внутри библиотеки, так и со стороны соответствующих организаций.

В обязательном порядке каждая библиотека ежегодно предоставляет для Министерства культуры и массовых коммуникаций сведения о результатах своей деятельности (статистическая форма отчетности 6-НК) для подведения итогов в виде рейтинга библиотек России. Конечно, это не система контроля, это всего лишь рейтинг. Но при отсутствии настоящей системы контроля ранжирование библиотек в большинстве случаев рассматривается как «контрольное» мероприятие.

На наш взгляд, внешний контроль со стороны соответствующих органов налажен лишь в финансовой области. Речь идет, прежде всего, о контроле за расходованием бюджетных средств.

А что же сама библиотека?

Ежегодно подводятся итоги, анализируется деятельность по основным показателям (пользователям, книговыдаче, посещениям), чаще всего сопоставляются средние цифры по сравнению с прошлым годом или с планом работы. На различных заседаниях (производственные совещания, совещания в отделах культуры, общие собрания коллектива и т.п.) рассматриваются отчеты руководителей, вопросы методического, информационного, хозяйственного обеспечения, осуществления плана работы. И хорошо, если при этом принимаются решения по совершенствованию деятельности. Но чаще всего эффект от таких совещаний бывает сомнительным и о результативности и качестве говорить не приходится.

Что же можно сделать для обеспечения качества управления библиотекой, какой может быть выход из этой непростой ситуации?

Первый – это ничего не замечать. Основание для этого имеется – отсутствие жалоб пользователей. Какое-то время, идя по этому пути, еще можно продержаться «на плаву». То, что это тупиковый путь, понимают многие, но в силу различных причин ничего не делают.

Второй путь выхода – следование принципам современных систем качества. Да, это тяжелый путь, так как требует переосмыслить многие аспекты деятельности библиотек. Но движение в этом направлении позволит действительно достигать заданного уровня качества и даже предвосхищать желания потребителей.

Современные системы менеджмента качества базируются на восьми принципах, использовать которые можно для начального этапа создания системы управления библиотекой на основе менеджмента качества: ориентация на потребителя, лидерство руководителя, вовлечение работников, процессный подход, системный подход к менеджменту, постоянное улучшение, принятие решений на фактах и взаимовыгодные отношения с поставщиками.

Каждый из этих принципов по-своему важен в системе менеджмента качества, но центральным принципом является процессный подход.

Смыслом процессного подхода принято считать то, что желаемый результат достигается эффективнее, когда деятельностью и соответствующими ресурсами управляют как процессами. То есть качество услуг библиотеки определяется качеством процессов ее деятельности. В соответствии со стандартом ИСО 9000:2000 под процессом понимается «совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, преобразующая входы в выходы». Только рассматривая любую работу как процесс со своими входами и выходами, можно сразу увидеть и понять, что поступает на вход процесса, что на выходе процесса и какие действия по управлению процессом нужны.

Так, например, если поработать над организацией совещаний, о которых упоминалось выше, определить требования к входу, содержанию, процессу и выходу, то процесс совещания можно представить в виде модели, изображенной на Рис.1.

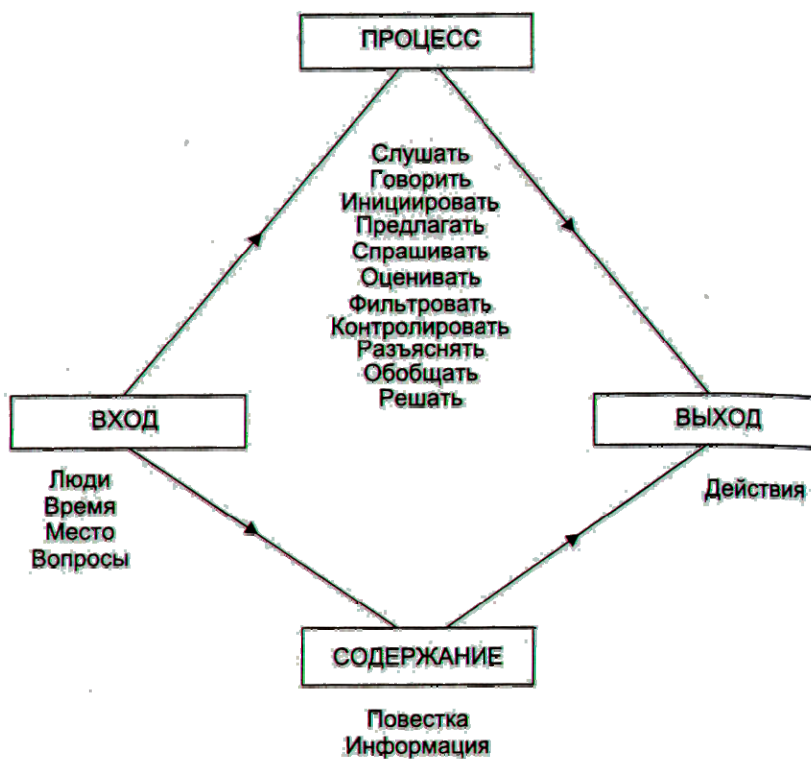


Рис. 1. Модель проведения совещания

Входы играют в них значительную роль, главным образом в плане времени менеджмента. Не надо тратить его впустую. Эффективное совещание может мотивировать множество людей, в том числе тех, кто в нем не участвует, за счет мультипликационного эффекта. Управление ходом совещания – обязанность председательствующего (рекомендации относительно поведения председательствующего на совещании, а также правила эффективного проведения собрания изложены, в частности, в книгах: Кочеткова А.И. Психологические основы современного управления персоналом. – М.: Издательство ЗЕРЦАЛО, 1999. – С.121-125 и Ботавина Р.Н. Этика менеджмента/Учебник. – М.: Финансы и статистика, 2002. – С. 74-88.).

Исходя из миссии Псковской областной универсальной научной библиотеки, ее руководством определены ключевые процессы, которые отражены в документах перспективного планирования, таких как Концепция развития библиотеки до 2010 г. и в Стратегии развития (2005-2008 гг.). Нашими приоритетными процессами являются:

1. Внедрение системы управления ПОУНБ на основе стандартов ИСО серии 9000 и критериев всеобщего управления качеством; содействие распространению менеджмента качества в библиотечном сообществе.
2. Совершенствование деятельности библиотеки на основе TQM, а также анализа оценок потребителей.
3. Улучшение условий труда и социального обеспечения сотрудников на основе анализа результатов самооценок и анкетирования, повышение их квалификации.

Остановимся подробнее на процессе «Совершенствование процессов деятельности библиотеки».

Изучение системы менеджмента качества, систематический анализ запросов потребителей помогли проанализировать работу библиотеки и предпринять предупреждающие и корректирующие действия в направлении обслуживания пользователей и других заинтересованных сторон. В целях максимального удовлетворения информационных потребностей пользователей, расширения социальной базы была изменена структура библиотеки:

- 2000 год – Научно-методический отдел реорганизован в Консультационно-методический центр (КМЦ), в целях укрепления межфункциональных связей областной библиотеки, усиления взаимодействия с библиотечным сообществом, разработки совместных проектов по улучшению качества библиотечного обслуживания населения области, проведения обучающих семинаров для сотрудников библиотек области.

- 2002 год – создан Информационный центр (на базе Информационно-библиографического отдела, Центра социальной, деловой и правовой информации и Сектора научной информации по культуре и искусству), объединивший информационные ресурсы (печатные и электронные, внутрибиблиотечные и заимствованные), что позволило оптимизировать информационное обслуживание пользователей, предоставить им комплексные и качественные услуги;

- В связи с тем, что все районные библиотеки в 2003 г. получили выход в Интернет, реорганизован отдел МБА, введена новая услуга – электронная доставка документов (ЭДД). Удаленные пользователи могут получать цифровые копии документов из фондов ПОУНБ и других библиотек через электронную почту, что значительно ускорило оперативность обслуживания.

- 2004 год – формируется Центр комплектования библиотек области. Его цель - проведение мониторинга документального рынка и информационных ресурсов для

повышения качества комплектования библиотек области, экономии их расходов на комплектование при значительном расширении его спектра. Для ЦБС ежеквартально центр проводит Дни комплектатора, где они знакомятся с книжной продукцией издательств и закупают литературу. Благодаря деятельности центра, в 2004 г. районные библиотеки получили в качестве благотворительной помощи изданий на сумму 469 300 рублей из Минкультуры России, НФ «Пушкинская библиотека», ЦГПБ им. Некрасова (г. Москва).

- 2004 год – создан Сектор консервации. Он выполняет задачи сохранения краеведческого фонда библиотеки как неотъемлемой части национального библиотечного фонда России, содействует реализации программ по сохранности библиотечных фондов Псковского региона; проводит обучение сотрудников службы консервации, оказывает методическую помощь ЦБС области.

- 2004 год - образован Отдел внешних связей с целью развития и расширения партнерской базы ПОУНБ, формирования имиджа ведущей библиотеки региона, целенаправленного ведения фандрейзинга для привлечения ресурсов.

Примером проектирования и оперативного моделирования одного из процессов обслуживания читателей в областной библиотеке может служить создание единого Информационного центра (ИЦ).

Реформирование государства и общества обусловили резкое возрастание количества запросов общественно-значимой тематики: за неполных два года количество справок этой тематики увеличилось на 24%. В силу этих причин в мае 1999 г. при Информационно-библиографическом отделе создан Публичный центр правовой информации (ПЦПИ) - 3 компьютерных рабочих места для пользователей. Только с 1999 по 2000 г. выполнено 2 398 справок правового характера, расширилась тематика запросов (деловая, политическая, социальная информация), и ПЦПИ преобразован в Центр социальной, деловой и правовой информации. Увеличился его компьютерный парк (6 рабочих мест для читателей). Организованы доступ в Интернет, сервисные услуги по сканированию и ксерокопированию, сформирована коллекция CD-ROM. В течение 2001 г. выполнено 3 453 справок (увеличение на 43%): 2 124 - по правовой тематике, 621 - по социальной, 727 - по деловой. В 2001 г. введена дополнительная услуга для жителей города – бесплатная юридическая консультация. Первоначально работал приглашенный юрист из адвокатской конторы, в 2002 г. в штат центра введена ставка юриста. За два года количество юридических консультаций увеличилось на 71%.

Для повышения оперативности, комфортности и качества обслуживания пользователей с учетом их пожеланий в 2002 г. ЦДПИ объединили с другими информационными службами и на их базе создали ИЦ. В 2004 г. информационная служба областной библиотеки стала работать в режиме виртуальной справочно-информационной службы публичных библиотек (ВСИС ПБ), которая позволяет удаленным пользователям бесплатно получить ответ на практически любой вопрос, что повышает комфортность обслуживания и свидетельствует о высоком профессиональном мастерстве персонала библиотеки. Для участия в ВСИС ПБ один из библиографов ИЦ прошел обучение в Москве на базе МАДБ (ЦБС «Киевская») на оператора виртуальной справочной службы.

Систему менеджмента процессов организует заведующая информационным центром. На нее возложены обязанности измерения характеристик процессов, оценки их результативности, принятия корректирующих действий, решение проблем взаимодействия как внутри Центра, так и с другими отделами. В результате анализа деятельности ИЦ заведующей центром был реализован партнерский проект с поставщиком компьютерной

техники – фирмой «ФОРМОЗА» и в 2004 г. для пользователей было создано 14 компьютерных мест с доступом к правовым базам данных, Интернету, электронным БД библиотеки и коллекции CD-ROM. Повышена комфортность обслуживания за счет приобретения офисной мебели у фирм-партнеров «Коду» и «Альфа транс».

Таким образом мы достигаем поставленной цели по улучшению процессов.

Определение процесса «Улучшение условий труда и социального обеспечения сотрудников на основе анализа результатов самооценок и анкетирования, повышение их квалификации» в качестве ключевого связано с тем, что по результатам самооценки персоналом деятельности библиотеки были выявлены области для улучшения по этим проблемам. Рабочая группа по качеству вышла с предложениями к директору библиотеки увеличить средства, выделяемые на улучшение условий труда, социальное обеспечение сотрудников, и получила поддержку. Средства из внебюджетного фонда распределяются на: обучение персонала на базе АПРИКТ и федеральных библиотек; премирование сотрудников за повышение качества работы; оказание им материальной помощи.

В качестве повышения социального обеспечения сотрудников ежегодно пересматривается штатное расписание. Так за последние 3 года повышены разряды 62 сотрудникам: 2002 г. - 21 человек; 2003 г. – 19; 2004 г. – 22. Между администрацией библиотеки и трудовым коллективом подписан коллективный договор, где оговорены социальные гарантии для персонала библиотеки.

Большое значение в системе менеджмента качества имеет работа по совершенствованию процессов с использованием инноваций в целях более полного удовлетворения требований потребителей и других заинтересованных сторон.

В нашей библиотеке систематически проводится сбор информации среди заинтересованных сторон о возможных областях усовершенствования: анкеты для пользователей непосредственно в библиотеке, книги предложений на ежеквартальных выставках новых поступлений и в отделах библиотеки, устные беседы при обслуживании пользователей, опросы внешних потребителей на выездных выставках, мероприятиях в библиотеке и за ее пределами, мониторинг внешней среды (внешние партнеры, общество, властные структуры). Мы считаем, что определение качества работы конкретной библиотеки лежит в области взаимоотношений «библиотека-пользователь». Пользователь должен оценить со своих позиций работу библиотеки, а библиотека должна сравнить результаты этого года с предыдущим или проследить динамику показателей за несколько лет. Совместный анализ позволяет наметить области для улучшений в библиотеке на следующий год. Определяются приоритетные направления, которые документируются в планах работы, протоколах совещаний при директоре, в структурных подразделениях, во временных творческих группах. Руководители подразделений отчитываются о проделанной работе и перспективах ее развития перед соответствующими руководящими органами и перед своими коллективами.

Оценка эффективности приоритетных процессов проводится на совещаниях различного уровня на основе анализа системы показателей работы библиотеки и мнения пользователей. По результатам обязательно предпринимаются предупреждающие и корректирующие действия.

Участвуйте и побеждайте!



Премия по качеству Правительства РФ – это премия особая. Она служит не только и не столько для того, чтобы отметить почетным призом лауреатов, ее основная цель – дать в руки руководителям замечательный инструмент объективной оценки своих достижений и промахов, механизм совершенствования фирменной политики как в области организации работы учреждения, так и в сфере отношений с коллективом и обществом. Этот инструмент самооценка, апробированный международной практикой и доказавший свою эффективность.

Премия по качеству присуждается на конкурсной основе по результатам оценки на основе системы критериев специально подготовленными независимыми экспертами. Премия не предусматривает денежную награду. Победителям вручается символ премии, который может быть использован в рекламных целях.

В 2005 г. Псковская областная универсальная научная библиотека приняла участие в конкурсе на премию качества Правительства РФ. Это был наш первый опыт участия в столь престижном конкурсе. Аналогов участия учреждений культуры, в частности, библиотек в этом конкурсе еще не было.

В конкурсе принимали участие, в основном, крупные компании такие, как «Балтика», швейное объединение «Большевичка», «КАМАЗ», высшие учебные заведения. Наша библиотека стала первой участницей конкурса в культуре и в библиотечном деле России. Тем более для нас это почетно и, соответственно, накладывает определенные обязательства по распространению идеи качества.

Псковская областная универсальная научная библиотека, приняв участие в конкурсе и став его дипломантом, получила от независимых экспертов полную оценку своей деятельности и определила области для улучшения работы библиотеки по системе менеджмента качества.

Мы считаем, что из двух выделенных функций премии (получение приза и оценка деятельности) приоритетной является вторая.