

## **РАЗВИТИЕ КАТЕГОРИИ КАЧЕСТВА**

- 1.1. Определения понятия качества
- 1.2. Качество – категория потребительской ценности
- 1.3. Информационно-библиотечное обслуживание – социально необходимое качество
- 1.4. Услуги и продукты библиотек

### **1.1. Определения понятия качества**

Различные определения понятия «качество» встречаются в производственной деятельности, в сфере услуг и на бытовом уровне. Например, качество трактуется как «совокупность существенных признаков, свойств, особенностей, отличающих предмет или явление от других и придающих ему определенность» и «то или иное свойство, достоинство, степень пригодности кого-чего-нибудь».

В отношении качества продукции давалось следующее определение: «Качество продукции – это совокупность свойств продукции, обуславливающих ее пригодность удовлетворять определенные потребности в соответствии с ее назначением».

Понятие качества развивалось постепенно: от контроля и экспертизы качества производимой продукции до более широкого взгляда, ориентированного на анализ самого производства, назначения и соответствия произведенных продуктов поставленной цели.

Содержание проблемы качества товаров и труда преобразовалось в проблему качества жизни, качества человека, качества культуры и качества образования.

В настоящее время понятие «качество» трактуется различными специалистами по-разному.

Наиболее часто цитируется следующее определение: «Качество – это соответствие цели».

Считается, что каждый пользователь-потребитель вправе предложить какое-либо определение этого термина, соответствующее конкретному потребительскому спросу.

Ключевой вопрос состоит в том, что качество становится осмысленным понятием только тогда, когда оно неразрывно связано с целью полного удовлетворения потребителя.

В международном стандарте ИСО 9000 – 2001 «Системы менеджмента качества. **Основные положения** и словарь» качество описывается как «последовательное соответствие продукта или услуги заданному набору стандартов и ожиданий».

ИСО 9000 (3.1.1.) и ГОСТ Р ИСО 9000-2001 понятие «качество» определяют как «степень соответствия присущих характеристик требованиям». Данное определение в настоящее время принято как наиболее всеобъемлющее и целенаправленное. При производстве какой-либо продукции и/или предоставлении услуг задачи производителя состоят в том, чтобы понять, что ожидает клиент от продукции и/или услуги, и как он (производитель) сможет соответствовать этим ожиданиям.

Качество в отношении библиотек в профессиональной терминосистеме также имеет варианты определений.

Международный стандарт ИСО 11620 «Информация и документация. Показатели эффективности работы библиотек» трактует качество как «совокупность свойств и характеристик товара или услуги, которая отражает способность библиотеки удовлетворять заявленные или подразумеваемые потребности».

А.С. Арзуханов определяет качество библиотечного обслуживания как степень соответствия реальной практики обслуживания абонентов библиотеки тем общественным целям и задачам, для удовлетворения и достижения которых это обслуживание предусмотрено.

М.Я. Дворкина определяет качество библиотечной услуги как «совокупность ее свойств, обеспечивающих удовлетворение и развитие конкретных потребностей читателя».

Качество библиотечно-информационного обслуживания - совокупность свойств (параметров) услуг, обеспечивающих способность библиотеки удовлетворять определенные (обусловленные или предполагаемые) потребности пользователя в соответствии с его запросами и ожиданиями» .

Качество применительно к библиотечной деятельности определяется как «совокупность свойств (параметров) услуг, процессов и условий их предоставления, обеспечивающих удовлетворение соответствующих потребностей пользователей в данном виде обслуживания» и качество услуги определяется как «совокупность свойств (параметров) услуги, обеспечивающих ее способность удовлетворять определенные (обусловленные или предполагаемые) потребности пользователя в соответствии с его запросами и ожиданиями».

## **1.2. Качество – категория потребительской ценности**

Под потребительской ценностью понимается полезность продукции (товаров), услуги их способность удовлетворять личные или общественные потребности. Потребительские ценности принято условно классифицировать по нескольким категориям, отличающимся друг от друга временными факторами действия: базовые, постоянные, временные ценности, сопутствующие, привнесенные, универсальные.

Базовые ценности – это потребительские ценности, заложенные в продукцию или услугу на этапе проектирования и характеризующиеся такими эксплуатационными показателями качества, как назначение (функциональные показатели), надежность (безотказность, сохраняемость), эстетика (целостность композиции, совершенство товарного вида), экология (физические, химические, микробиологические показатели), эргономика

(соответствие эргономическим требованиям), нормативность, безопасность. К базовым ценностям относятся и себестоимость продукции и услуги, характеризующая производственно-технологическую базу изготовителя, его ресурсный потенциал.

Постоянные, временные, сопутствующие и привнесенные потребительские ценности дополняют базовые. Дополнительные ценности не изменяют базового качества, заложенного при проектировании и создании продукции или услуги, но усиливают его действие в глазах потребителя, что выражается в повышении потребительской ценности продукции, услуги.

Так, постоянные ценности – это такие дополнительные потребительские ценности, которые, имея к базовым ценностям косвенное отношение, действуют на протяжении всего жизненного цикла продукции или услуг. Например, имидж и престиж библиотеки. Их воздействие на пользователя позволяет намного увеличить потребительскую ценность услуг и влияние на их долговременную востребованность, даже если они по базовым показателям уступает конкурентам.

Привнесенные ценности в виде рекламы, выставок, конкурсов и других информационных элементов, предлагаемых на постоянной основе, также способны значительно увеличивать потребительскую ценность для многих людей.

Если потребительская ценность выражает вообще полезность продукции или услуги, то качество означает меру, в какой они объективно способны удовлетворять конкретные потребности. Количественная характеристика одного или нескольких свойств продукции или услуги, составляющих их качество, называется показателем качества продукции, услуги.

Потребительская полезность определяется рядом показателей, определяющих свойства продукции или услуг, в том числе:

соответствием потребления продукции или услуг их целевому назначению (функциональные свойства);

удобством и комфортом при использовании (эргономические свойства).

Эстетические свойства продукта определяются способностью выражать в чувственно воспринимаемых признаках общественную ценность, социально-культурную значимость, степень целесообразности, полезность, рациональность и др.

Социальное назначение характеризует соответствие свойств продукции или услуг потребностям различных групп населения.

Мировой опыт показывает, что повышение уровня конкурентоспособности развивается в направлении совершенствования полезных для потребителей свойств продукции и услуг.

В то время как потребительная ценность выражает полезность продукции или услуги вообще, качество означает меру, в какой они объективно способны удовлетворять конкретные потребности.

Показателем качества продукции, услуги выступает количественная характеристика одного или нескольких свойств продукции или услуги, определяющих их качество.

Качество в настоящее время всё большее значение приобретает социальный аспект, т.к. социальные потребности связаны с приобщением к общественным нормам, культуре, получением знаний для выполнения той или иной деятельности, с самообразованием и саморазвитием. Такое понятие как социально-необходимое качество является мерой общественной полезности продукта. Оно означает, что важно не просто качество основной массы данной продукции, не любой уровень её общественной полезности, а такой уровень, который необходим для общества на данном этапе его развития с учётом реально имеющихся потребностей, такой уровень потребительских свойств продукции, который обеспечивает удовлетворение общественных и индивидуальных потребностей при наиболее эффективном использовании всех видов ресурсов, имеющихся в распоряжении общества.

Повышение качества есть процесс, ориентированный на наиболее полное удовлетворение потребностей в данной продукции или услугах, который может осуществляться по двум направлениям: улучшение качественных параметров уже освоенных продукции и услуг, а также создание и освоение качественно новых видов продукции и услуг.

Показатели качества являются основной категорией потребительских ценностей и создают основу спроса продукции или услуг. Но потребительская ценность не является одинаковой для всех потребителей, она сугубо индивидуализирована и зависит от ряда показателей.

В середине 1960-х гг. специалисты в области рекламы, изучавшие влияние демографии на поведение потребителей, получили данные, которые, по их мнению, «выходили за пределы обычной демографии. Это скорее человеческая психология, еще точнее, это психографика».

Психографика, используемая как метод, позволяет изучать интересы покупателей, их образ жизни, хобби, их представления о себе, отношение к жизненным ценностям, вносит вклад в изучение колебаний в потребительском спросе и поведении на рынке.

Поведенческие признаки характеризуют приверженность к товару, доверие к предприятию изготовителю, торговой фирме, они отражают интенсивность потребления данного товара и др.

Особое значение такие признаки приобретают относительно новой или модифицированной продукции.

Поэтому и информационно-библиотечные услуги ориентированы не просто на удовлетворение потребностей пользователей, а на удовлетворение спроса, вытекающего из существующих или формирующихся потребностей.

Пользователь библиотеки может выбирать те услуги, которые для него представляют наибольшую ценность в соответствии с мотивацией обращения, целью использования.

Можно сказать, что, например, пять разных пользователей (по возрасту, профессиональной деятельности, культурным традициям,

ценностным ориентациям и др.) будут отдавать предпочтение разным видам услуг.

Использование новых средств информации, изменяющих «коммуникационные» привычки и «коммуникационные» предложения, приводит к тому, что значительная часть населения предпочитает электронные средства не только для получения информации и знаний, но и для приобщения к культурным ценностям (например, виртуальные выставки, виртуальные экскурсии).

В целом же пользователи-потребители заняли более активную позицию в отношении качества продукции и услуг, требуя не только более полной информации о приобретаемой продукции и получаемых услугах, но гарантии их качества.

И даже некоторые зарубежные экономисты, все больше склоняясь к определению качества как степени соответствия продукции требованиям потребителя, утверждают, что у компаний на первом плане стоит удовлетворение требований потребителей, а достижение прибыли уходит на последнее место. Это означает, что изменяется стратегия достижения цели производства: для получения прибыли нужно продать товар, а сбыт все больше зависит от качества.

Качество продукции или услуг тогда будет социально необходимым, когда его уровень будет находиться не только в пределах реализуемой общественной полезности, но и когда затраты труда на их производство будут соответствовать средним общественным затратам на единицу потребительской стоимости.

Повышение качества продукции в рамках общественно необходимого уровня должно сопровождаться снижением затрат в расчёте на единицу полезности.

Каковы границы социально-необходимого качества? Нижней границей можно считать техническое качество, т.е. такой его уровень, при котором продукт еще обладает потребительской стоимостью, а ниже этого уровня он

становится вещью, которая не может удовлетворить ни одну потребность индивида и общества. Верхней границей социально необходимого качества может быть максимальная величина общественной потребности, при которой качество продукции полностью выступает как общественная полезность.

Понятие «социально необходимое качество» рассматривается в широком смысле применительно к качеству жизни и жизнедеятельности, включающих совокупность объектов качества: качество информации, образования и развития личности, качество окружающей среды и охраны здоровья, качество коммуникаций и т.д. Сфера отраслей образования, культуры, здравоохранения характеризуется наличием значительных внешних эффектов, которые принято называть «благами, обладающими особыми достоинствами, или социально значимыми благами». Под эту категорию подпадают библиотеки. Применительно к общественной полезности производимых и оказываемых библиотеками продукции и услуг следует отнести и понятие «социально необходимое качество».

Социально-экономические трансформации в большинстве развитых стран привели к появлению так называемых индустрий культуры (творческих индустрий) и росту их значения в структуре экономики. В постиндустриальном обществе культура становится стратегическим приоритетом современной экономики развитых стран именно потому, что за последние десятилетия сумела превратиться в мощную индустрию культурных услуг. Современная «цивилизация досуга» предполагает опережающее развитие сферы культуры, где сосредотачивается огромный рыночный потенциал. При увеличении темпа общественных перемен роль культуры возрастает: она перемещается с периферии в центр социальных интересов и общественного внимания.

Креативные индустрии имеют огромный потенциал для регионов Российской Федерации, которые хотели бы диверсифицировать свою экономику и сделать ее более устойчивой, используя имеющийся потенциал культурного наследия. В этой связи необходимо развивать не только ремесла,

дизайн, современное искусство и современное художественное производство, но и весь кластер креативных индустрий. К этому кластеру примыкают также журналистика, массовые коммуникации, издательская и полиграфическая деятельность, весь спектр бизнес- и юридических услуг, частично образование, научно-исследовательская работа и инновации в культуре и смежных областях.

К этому перечню следует добавить и библиотечное дело, т.к. информационно библиотечные услуги, призванные удовлетворять потребности пользователей в информации, образовании и культуре, способствуют повышению человеческого потенциала, одновременно становятся каналом социальной коммуникации и продвижению идей развития общества.

Проблема определения социокультурной полезности и социокультурной эффективности библиотеки как социокультурного института, а также качества информационно-библиотечных услуг в новых условиях приобретает особый смысл, тем более что восприятие библиотеки и оценка ее как «социально необходимого качества» находит различное толкование в разных заинтересованных группах. Представляется, что разнообразие подходов к оценке библиотечной деятельности обусловлено, прежде всего, ее спецификой: библиотечная деятельность – это не способ получения прибыли, а способ обеспечения социальных гарантий членов общества. Качество библиотечной услуги, определяемое одним потребителем, не всегда соответствует представлению о качестве другого потребителя или группы потребителей. Потребности и ожидания отдельных заинтересованных сторон отличаются друг от друга, могут противоречить потребностям и ожиданиям других заинтересованных сторон или могут очень быстро меняться.

Средства, с помощью которых выражаются и удовлетворяются такие потребности и ожидания, могут принимать самые различные формы,

включая сотрудничество, взаимодействие, переговоры, аутсорсинг или даже прекращение какой-либо деятельности.

Оценивать качество библиотечной деятельности и предоставляемых ею услуг приходится, по крайней мере, с учетом трех заинтересованных групп:

пользователей библиотеки;

ее учредителя (финансирующая организация);

персонала библиотеки.

Справедливо относить к категории библиотечных пользователей/потребителей, кто так или иначе заинтересован в качественной работе библиотек, и таких их партнеров, как издательства, средства массовой информации, учреждения образования, культуры, а также само общество и государство в целом.

С точки зрения пользователей отношение к качеству будет зависеть от ряда показателей:

обеспечение доступа к информации;

оперативность и точность доставки и выполнения запроса;

хорошие условия работы в библиотеке;

отзывчивость персонала;

надежность обслуживания и др.;

с точки зрения финансирующих органов – эффективность затрат;

четкое планирование;

позитивное влияние на пользователей;

эффективное сотрудничество другими организациями и др.;

с точки зрения персонала наиболее ценятся хорошие условия работы, организации труда и удобства рабочих мест;

четкое планирование, прямые технологические пути;

систематическое развитие и обучение и т.д.

Лучшим способом объединения различных точек зрения должны стать действия библиотеки по:

- оценке того, что ее пользователи (или не пользователи) ожидают от предлагаемых или используемых услуг (или неиспользуемых по причине уже имеющегося плохого опыта);

- выяснению у финансирующей организации мнения относительно того, что должна делать библиотека, и как она должна функционировать, чтобы поддержать достижение целей организации;

- выявлению способов измерения, помогающих оценить качество в том направлении, каком его видят заинтересованные группы.

Способность библиотеки идентифицировать, учитывать и системно управлять интересами многочисленных заинтересованных сторон является свидетельством гибкости ее управленческой политики, направленной на устойчивое развитие. Библиотека должна идентифицировать каждую из заинтересованных сторон, правильно понимать их интересы; уметь контактировать с ними; реагировать и учитывать ожидания и потребности.

Идентифицируя и привлекая заинтересованные стороны, библиотека может обнаружить, что существует большое число интересов, которые требуют ее особого внимания и могут стать приоритетными в ее деятельности.

Увеличение числа заинтересованных сторон, в том числе постоянных пользователей, которые обращаются к услугам библиотеки и способны дать положительные отзывы о библиотеке неопределенному количеству друзей и знакомых, может положительно влиять на имидж библиотеки и повышать ее конкурентные возможности.

Сбалансированные отношения между библиотекой и всеми задействованными группами влияния, при которых удовлетворены взаимные интересы, должны стать гарантией успеха библиотеки.

Создание и удержание преимуществ в данных условиях требует особых усилий, в том числе наличия дополнительных резервов, как материальных, так и нематериальных. Однако, вследствие ограниченности имеющихся в наличии материальных и нематериальных ресурсов, перед библиотеками

встают задачи сокращения издержек путем оптимизации собственной работы, поиска и использования новых потенциалов.

### **1.3. Информационно-библиотечное обслуживание: социально необходимое качество**

Информационно-библиотечное обслуживание – это комплексное направление деятельности библиотеки по производству информационно-библиотечной продукции и предоставлению информационно-библиотечных услуг пользователям с учетом их потребностей и ожиданий.

В настоящее время в библиотечной практике используются два термина: «информационно библиотечная деятельность», охватывающий комплекс понятий библиотечного дела и научно технической информации, включая «информационное обслуживание», «справочно библиографическое обслуживание», «библиографическое обслуживание», «библиотечное обслуживание» и «библиотечно-информационное обслуживание – деятельность библиотеки по предоставлению пользователям документов, библиографической, ориентирующей, фактографической и другой информации в соответствии с их запросами и потребностями, а также оказанию других библиотечно-информационных услуг».

В то же время обслуживание – это видимая часть айсберга, та деятельность, по результатам которой пользователи судят о необходимости, полезности для них библиотеки или информационной службы. Вся остальная деятельность (комплектование библиотечного фонда, ведение справочно-поискового аппарата и др.) остается скрытой от глаз пользователей и воспринимается ими как вспомогательная, а порой, даже как второстепенная.

В действительности же, именно совокупность условий, элементов материального (книжный фонд, оборудование, технические средства) и духовного характера (психологический климат, направленность содержания фонда, выставок, ориентирующей информации), составляют ту среду, в

которой происходит процесс библиотечного обслуживания (библиотечно-информационная среда). В широком смысле библиотечно-информационная среда является частью информационно-культурной среды общества.

О значимости информационно-библиотечного обслуживания свидетельствует:

получение полной информации о составе библиотечных фондов через систему каталогов и другие формы библиотечного информирования;

консультационная помощь в поиске и выборе источников информации;

получение во временное пользование документов из библиотечных фондов по межбиблиотечному абонементу из других библиотек.

Информационно-библиотечное обслуживание – открытая, динамичная система, постоянно взаимодействующая с другими социальными системами (образования, науки, культуры, сферы обслуживания и др.) через потребности пользователей, вновь поступающую информацию, изменяющуюся материально-техническую базу, профессиональное сознание работников библиотек.

Система информационно-библиотечного обслуживания не только включена в систему социальных, культурных, экономических отношений и зависит от них, но и сама оказывает влияние на эти отношения, обеспечивают трансляцию культуры от поколения к поколению, социальную адаптацию личности. Основная задача системы – поддержание соответствия между общественными потребностями в информации и способностью удовлетворить их.

Современные пользователи хотят иметь возможность широкого выбора информационных ресурсов, при этом не всегда отводят библиотеке роль «лоцмана» в постоянно расширяющейся информационной среде. Многие сетевые ресурсы по форме, содержанию, интерактивному диалогу нередко создаются пользовательскими сообществами как альтернативные источники информации, отвечающие интересам пользователей.

Изменились представления о скорости обслуживания: пользователи предпочитают получать интересующую их информацию на различных носителях при минимуме усилий, то есть оперативно, в одном месте и в удобное время, нередко в режиме удаленного доступа.

Удаленные пользователи, желающие иметь свободный доступ к информации, выдвигают новые параметры оценки качества предоставляемых им услуг – это реальность для многих библиотек. Большое значение для удаленных пользователей имеет оперативность выполнения их запросов, полнота и личностная ориентация услуги, комфортность работы. Если услуги и продукция, не отвечают современным требованиям и ожиданиям, то уже завтра они могут оказаться неактуальными и невостребованными.

Одним из основных видов информационных услуг становится работа с сетевыми электронными ресурсами, поиск информации в удаленных базах данных. Наличие сетевых каналов позволяет быстро получить необходимую информацию, требует меньших затрат, может охватывать большую аудиторию пользователей.

Серьезную конкуренцию традиционным и электронным коллекциям библиотек, помимо платных электронных ресурсов, составляют простые в использовании Интернет-поисковики (например, Google).

Многие библиотеки, особенно крупные, обладающие полноценными фондами, активно включились в создание электронных коллекций путем оцифровки собственных фондов и создания электронных библиотек. Это способствует появлению новых информационных ресурсов и возможностей таких библиотек. На этой основе в условиях постоянно растущего объема мировых информационных сетевых ресурсов библиотеки существенно расширяют границы обслуживания пользователей, создают систему комплексного обслуживания в режимах локального и удаленного доступа к информации, одновременно изменяя отношение к стандартам и качеству обслуживания.

В традиционной системе библиотечного обслуживания появились новые виды услуг и связанные с ними оценочные термины и понятия, определяющие качество и социальную эффективность (социальную ценность или социально необходимое качество) библиотечных услуг: комфортная библиотечная среда, дружелюбие по отношению к пользователям и др.

Стало привычным такое понятие как «библиотечное ориентирование», означающее, что библиотека готова содействовать адаптации пользователя к условиям работы уже в информационной среде, привитию навыков самостоятельного поиска информации и получения знаний.

Библиотеки Республики Карелия реализуют такие социально значимые проекты, как например:

программа Национальной библиотеки республики «Обучение и доступ в Интернет», направленная на обучение безработных, инвалидов, специалистов жилищных комплексов и службы занятости, врачей республики;

работа с представителями национальных диаспор (греческой, цыганской, украинской, армянской);

программа публичных библиотек по информационной поддержке работников образования: учителей, воспитателей детских домов, социальных педагогов.

Новые возможности, как для пользователей, так и для самих библиотек раскрывает обращение к веб-сайтам библиотек. С их помощью создаются новые взаимоотношения библиотеки и пользовательской аудитории, в том числе уникальные возможности доступа к информационным ресурсам, персонификация общения, эффективность рекламы, проведения исследований и др.

Получают развитие модели обслуживания пользователей, активно использующих информационно-телекоммуникационные технологии самостоятельно:

выход в информационные сети;

определение стратегии поиска по разным признакам, библиографическим элементам и т.д. На смену «человеку читающему», приходит новый герой – человек информационного общества XXI века, «homo informaticus».

В системе информационно-библиотечного обслуживания, осуществляемого в реальном и виртуальном режимах, все большее место начинает занимать «блоггерское движение», открывающее путь к диалогическим коммуникациям в Интернете, в основе которых должно лежать равноправное, взаимоуважительное отношение друг к другу. «Определить стратегию ведения диалога в виртуальной среде – значит осмыслить еще одну новую социально гуманитарную технологию, порожденную информационно-коммуникационными технологиями, но решающую свои специфические задачи».

Новая пользователь-центристская модель библиотечного обслуживания на основе технологий Веб 2.0 делает информацию доступной, где бы и когда бы пользователь ее не потребовал, поощряет постоянное и целенаправленное участие самих пользователей в создании новых видов услуг, как физических, так и виртуальных. Этап развития Веб 2.0 означает, что Интернет становится средой обитания, прежде всего для людей, родившихся в годы, когда всемирная сеть уже была создана и введена в широкую эксплуатацию. Молодежная аудитория воспринимает Интернет как естественное явление жизни.

Эффективным средством продвижения возможностей и новых библиотечных сервисов становится развитие социальных сетей. Социальная сеть определяется как интерактивный многопользовательский веб-сайт, контент которого наполняется самими участниками сети, что создает основу для формирования сообщества пользователей Интернета, имеющих доступ к сети в зависимости от интересов и географической привязки.

По данным социологического опроса, проведенного агентством РБК.research, в октябре 2011 г. были зарегистрированы и общались в

социальных сетях 86,5% интернет-пользователей, проживающих в городах с населением более 100 тыс. в возрасте от 18 до 54 лет. За последние пять лет социальные сети (ВКонтакте, Одноклассники.ru, МойМир@Mail.ru) стали одними из наиболее популярных и посещаемых ресурсов интернета, уступив лишь «поисковикам» Яндекс, Google, почтовой службе Mail.ru 26.

Общение в социальных сетях становится привычкой для многих людей. Они ежедневно просматривают свою страницу. Социальные сети помогают найти старых знакомых, организовывать встречи, обмениваться сообщениями и музыкальными файлами, знакомиться и даже находить работу, устанавливать полезные связи.

Сети являются, с одной стороны, мощным каналом распространения информации и PR, с другой стороны – своеобразным зеркалом происходящих в обществе процессов.

Определяются и возможные подходы к классификации социальных сетей, одним из которых является их деление на четыре вида:

- профессиональные сети (соискатели и работодатели, система рекомендаций;

  - русский пример подобной сети – [www.moikrug.ru](http://www.moikrug.ru));

- блог-сети (ресурсы, в которых пользователи ведут своеобразный дневник, делясь мыслями, событиями, ссылками;

  - самые популярные примеры подобных сетей в России – [www.livejournal.com](http://www.livejournal.com), [www.diary.ru](http://www.diary.ru), [www.twitter.com](http://www.twitter.com));

- сети, построенные на принципе поиска одноклассников, однокурсников и коллег по работе ([www.facebook.com](http://www.facebook.com));

- сайты знакомств. Каждый из видов открывает возможности профильного использования в библиотечной практике, свидетельствуя о возросшем ассортименте и назначении ее информационно библиотечных продуктов и услуг.

#### **1.4. Услуги и продукты библиотек**

Реализуя доступ к библиотечным материалам, услуга проявляет свою посредническую роль. Большинство библиотечных услуг в настоящее время осуществляется библиотекарем (выдача документов, справок, проведение мероприятий), и услуга реализуется прямо в ходе деятельности библиотекаря, причем, во время устных мероприятий сразу же происходит и потребление услуги. Таким образом, библиотечные услуги выступают обычно в виде полезной деятельности, которая неотделима от исполнителя. Однако в условиях автоматизации деятельность библиотекаря все более опосредуется техническими устройствами.

Тем не менее, в создании доступности пользователя к документам, информации и заключается конкретный социальный результат, польза библиотечных услуг (согласно словарю С.И.Ожегова, услуга – действие, приносящее пользу, помощь другому).

Специалисты РГБ предлагают следующее определение:

услуги библиотеки (библиотечно-информационные услуги) – общественно-полезные действия, обеспечивающие доступ к документам и информации, в т.ч. к электронным библиотечно-информационным ресурсам, а также Интернету;

те или иные удобства, предоставляемые населению библиотекой.

Различают библиографические, документные, культурно-просветительские, образовательные услуги и др.

К услугам библиотеки также относятся мероприятия, направленные на повышение информационной культуры пользователей, в т.ч. обучение библиотекарями пользователей навыкам электронного библиотечно-информационного самообслуживания, в т.ч. использования сетевых (локальных и удаленных) ресурсов библиотеки.

Дается также определение государственных услуг библиотеки:

1. способ обеспечения прав и свобод, а также законных интересов граждан и организаций (физических и юридических лиц) на получение в т.ч. в электронном виде библиографической и текстовой информации из государственных библиотечных фондов в части, не касающейся авторских прав, осуществляемый посредством взаимодействия пользователя (потребителя услуги) с библиотекой;

2. библиотечно-информационные услуги, оказываемые библиотекой в рамках выполнения государственного (муниципального) задания в соответствии с Федеральным законом № 83-ФЗ от 8 мая 2010 г. В соответствии с ГОСТ 7.0–99 «Информационно-библиотечная деятельность, библиография.

Термины и определения» библиотечная услуга определяется как «конечный результат библиотечного обслуживания, удовлетворяющий определенную потребность пользователя библиотеки (выдачу и абонирование документов, предоставление информации о новых поступлениях, справки, выставки, консультации и т.д.).

Библиотечная услуга трактуется также «как совокупный конечный результат библиотечной деятельности (полезный эффект библиотечного труда), удовлетворяющий документально-коммуникационные потребности общества и личности, включающий в себя в качестве необходимого условия потребления форму ее предоставления абонентам». Экономисты рассматривают услугу как особый продукт труда, как вид потребительной стоимости, существующей в форме полезной деятельности, удовлетворяющей общественные потребности. Услуга обычно не принимает материальную форму, не подлежит хранению, может иметь разное качество, неотделима от исполнителя.

При этом библиотечной услугой можно назвать лишь тот результат, который удовлетворил определенные потребности, и может рассматриваться в контексте эффективности библиотечной деятельности.

Таким образом, библиотечную услугу (услугу библиотеки) определяют по-разному, признавая, тем не менее, что это экономическая категория. Наиболее полно это понятие можно определять, исходя из соотнесения таких понятий, как «потребность», «цель» и «результат».

Базовые признаки библиотечной услуги включают их адресность (наличие конкретного лица, обратившегося за получением услуги);

связь с правами граждан (услуга является способом реализации гражданином принадлежащих ему прав и свобод);

адресат обращения (граждане или юридические лица);

взаимодействие сторон в процессе оказания услуги (необходимость личного – устного или письменного контакта оказывающего услугу с получателем услуги).

Информационная услуга определяется как «предоставление информации определенного вида потребителю по его запросу»<sup>30</sup> и может трактоваться как процесс предоставления пользователю информационных продуктов (ранее подготовленной информации) в соответствии с ранее поступившим запросом или выявленной информационной потребностью.

Среди характеристик информационных услуг особо отмечаются следующие: полезность, способность облегчить доступ к информации, расширить возможности ее выбора, интеллектуальный характер услуги, неотделимость от исполнителя, уникальность (поскольку каждый раз одна и та же форма услуги создается разными партнерами в разных ситуациях, с помощью разных ресурсов и сочетания их элементов), невозможность накопления и хранения услуг, отражение в структуре услуги предмета запроса, наличие в структуре услуги формы, содержания, пространственно-временных характеристик.

Уникальность каждой «библиотечной» или «информационной» услуги объясняется индивидуальным характером читательского запроса;

эвристическим характером сложных библиографических и фактографических запросов;

различными возможностями разных библиотек, в том числе различным профессиональным опытом сотрудников библиотеки, представляющих услугу.

Исходя из вышеизложенного, предлагается определение библиотечной услуги как конкретный социальный результат библиотечного обслуживания, выступающий, как правило, в разных формах полезной деятельности и обеспечивающий доступ пользователей к документам и информации в целях удовлетворения и развития их информационных потребностей.

Библиотечным услугам присущи четыре характеристики, которые необходимо учитывать библиотекарям.

1. Неосвязаемость. Их невозможно ощутить до момента приобретения. Например, занятия по приобретению навыков скорочтения – пока не научились, до тех пор не ощутили результатов. Поэтому будущий пользователь услуги вынужден просто верить рекламе. Для укрепления доверия к себе со стороны пользователей библиотека может принять ряд конкретных мер, т.е. повысить осязаемость своей услуги: описать ее, заострив внимание на связанных с ней выгодах: организовать встречу с людьми уже овладевшими определенными навыками.

2. Неотделимость от источника. Услуга неотделима от своего исполнителя, будь то человек или машина. Например, встреча с каким-либо писателем. Просветительская и познавательная ценность встречи неотделима от автора. Услуга будет уже не той, если организаторы встречи сообщают, что автор заболел, и можно будет услышать магнитофонную пленку с записью его выступления, а значит и число возможных пользователей услуги, т.е. желающих присутствовать на «живом» выступлении автора, будет ограничено.

3. Непостоянство качества. Качество услуг колеблется в зависимости от их исполнителей, а также от времени и места ее оказания. Например, качество библиографической справки зависит от квалификации и опыта

библиографа, его физического состояния, расположения духа в момент оказания услуги.

Для обеспечения контроля за качеством своих услуг, библиотека может поступить следующим образом: выделить средства на привлечение и обучение специалистов, постоянно следить за степенью удовлетворенности пользователей с помощью опросов, исследований и т.д.

4. Несохранимость. Услугу невозможно хранить. Например, если пользователь не пришел на библиотечное мероприятие «Ночь в библиотеке», то он не получит тех впечатлений, эстетического наслаждения, эмоций, чувства сопричастности, реализованных способностей, даже если посмотрит видео.

Однако необходимо отличать понятие «библиотечная услуга» от понятия «библиотечное обслуживание». По мнению библиотечников, библиотечное обслуживание тоже предполагает затраты труда библиотечного работника, но результат не всегда приводит к удовлетворению потребности читателя. Например, обслуживанием можно считать процесс от начала выполнения заказа на документ до момента его предложения пользователю. Если он удовлетворен книгой и формами обслуживания, значит, достигнуты конечные результаты, т.е. оказана библиотечная услуга.

Предоставление услуг, в свою очередь, требует создания специфических библиотечных (библиографических) продуктов: каталогов, картотек, баз данных, библиографических списков, указателей, информационных бюллетеней и т.п. Тем самым обеспечивается эффективная эксплуатация библиотечных фондов.

Информационный продукт есть результат создания или семантической переработки информации в документированной форме, допускающей многократное использование продукта в процессе удовлетворения информационных потребностей.

При производстве информационных продуктов внимание исполнителя сосредоточено главным образом на процессах сбора и обработки исходной информации, организации информационных массивов, а также обеспечения сохранности промежуточных и конечного результатов.

Информационная продукция разнообразна по содержанию, форме, способам фиксации на различных носителях информации (бумажном, машиночитаемом, пленочном и др.) статья, полнотекстовая база данных, компакт-диск, фотодокумент, видеофильм, программный продукт, рекламные объявления, справочники, обзоры, переводы, тематические подборки.

Информационные продукты в фирме каталогов, библиографических баз данных, указателей, списков литературы, отдельных библиографических записей содержат вторичную (библиографическую) информацию.

Информационная продукция предстает не как товар, который снимают с полки по просьбе покупателя, не как результат «переклассификации» имеющихся исходных данных, и даже не как продукт, изготавливаемый по индивидуальным «меркам» заказчика. Она является информацией, отражающей реальную действительность в аспекте, интересующем пользователя, и всегда имеет двойную направленность, выступая посредником между окружающим миром и познающим его субъектом».

Способность удовлетворять потребности и конкретные запросы пользователей определяют потребительские свойства информационно-библиотечных продуктов и услуг.

Первая и важнейшая, сущностная особенность информационных потребностей состоит в том, что они представляют собой потребности в знании, приобретаемом индивидом путем обращения к существующей информации. Такое определение информационных потребностей принципиально для рациональной организации всех процессов обслуживания. Оно показывает, чем библиотека или служба информации отличается от других учреждений сферы услуг.

В группу потребительских свойств информационных услуг и продуктов, предоставляемых именно в библиотеках, могут быть включены следующие характеристики:

адресность и оперативность предоставляемой информации;

возможность многоаспектного поиска информации;

надежность представленных данных (в результате отбора и профессиональной экспертизы библиографов);

многоаспектность охвата темы, проблемы в пределах основной и сложных областей и др.

Перечень информационных продуктов и услуг, предоставляемых библиотеками и службами информации  
Ассортиментные группы  
Виды информационных продуктов и услуг  
Информационные продукты и услуги, предоставляемые в Адресные справки.

В результате документального обслуживания  
Предоставление во временное пользование (на абонементе или в читальном зале документов из фонда).

Предоставление в постоянное пользование (скачивание) документов из полнотекстовых БД  
Электронная доставка документов  
МБА  
Информационные продукты и услуги, предоставляемые в Устные справки:

В результате библиографического обслуживания – на уточнение библиографического описания;

– тематические.

Библиографические пособия (указатели, списки литературы; БД):

– тематические и проблемно-тематические;

– новых поступлений;

– трудов, организаций страноведческие, краеведческие.

Тематические подборки.

Библиографические и реферативные обзоры.

Списки цитируемой литературы ИРИ (Избирательное распространение информации) Информационные продукты и услуги, предоставляемые в Фактографические справки.

результате фактографического обслуживания Фактографические БД, справочники, досье, (адресно-фирменные, биографические, ценовые).

Бизнес-справки.

Пресс-клиппинг (дайджесты, новостные ленты (бегущая строка); персональные газеты) Комплексные информационные мероприятия Выставки. Презентации. Ярмарки. Бизнес семинары. Конференции. Круглые столы. Дни информации.

Одна из особенностей информационных потребностей проявляется в субъективности оценки пользователями качества информационных продуктов и услуг. Оценка любых услуг всегда субъективна по своей природе и зависит от «системы ожидания» потребителя, его установки. Установка и оценка являются как бы зеркальным отражением друг друга: оценка констатирует наличие или отсутствие у продукта или услуги ожидаемых свойств и качеств.

Однако и потребности, и система ожидания потребителей во всех других сферах обслуживания являются значительно более определенными, а оценка продуктов и услуг — поддающейся независимой экспертизе.

Производство, разработка и предоставление информационно-библиотечных продукции и услуг должны учитывать специфику потребностей:

- функциональные потребности (место; время; способ оказания);
- информационные потребности (понятность; оперативность; надежность и безопасность;
- комфортность);
- эмоциональные потребности (точность; удовлетворенность; обратная связь);
- этические (соблюдение профессиональной этики) потребности.

Учет этих потребностей является основой для оценки предоставляемых услуг, качество которых и соответствие требованиям пользователей, закладываются при планировании процессов жизненного цикла продукции и услуг.

Как социальное, так и экономическое значение качества информационно-библиотечного обслуживания, производства продукции и оказания услуг в современных условиях объективно обусловлены несколькими причинами, среди которых можно выделить следующие:

- изменение психология пользователя-потребителя услуг и продукции, повышение его требований к качеству обслуживания;
- развитие конкурентной среды в новых социокультурных условиях;
- технологическая модернизация библиотечного производства;
- необходимость инновационного подхода к управлению и развитию библиотек в целях повышения уровня воздействия на пользователей, рейтинга и престижа в общественном сознании.

*Вопросы для самопроверки:*

1. Определения понятия качества
2. Качество – категория потребительской ценности
3. Информационно-библиотечное обслуживание – социально необходимое качество
4. Услуги и продукты библиотек

*Литература:* [[1 — С 17-60](#); [2 — С 7-42](#); [3 — С 9-17](#); [4 — С 5-12](#); [5 — С 10-23](#); [6 — С 6-46](#); [7 — С 20-45](#)]

## **ГОСУДАРСТВЕННЫЕ (МУНИЦИПАЛЬНЫЕ) УСЛУГИ И РАБОТЫ БИБЛИОТЕК**

2.1. Принципы формирования перечня государственных (муниципальных) услуг (работ)

2.2. Из опыта работы по формированию государственного (муниципального) задания

2.3. Нормативное бюджетное финансирование выполнения государственного (муниципального) задания

2.4. Стандарты качества государственных (муниципальных) услуг

2.5. Региональный опыт разработки стандартов качества государственных (муниципальных) услуг

Государственные (муниципальные) услуги и работы библиотек Органы государственного управления субъектов Российской Федерации и органы местного самоуправления, также как и федеральные органы исполнительной власти до недавнего времени осуществляли содержание существующей сети бюджетных учреждений вне зависимости от объема и качества, оказываемых ими услуг, объемы сметного финансирования определялись от фактически сложившихся расходов без увязки с целевыми показателями деятельности конкретного учреждения.

Современные подходы к государственному управлению изменяют условия и принципы деятельности учреждений, требуют модернизации управленческих механизмов, повышения ответственности за результаты работы органов управления всех уровней и исполнителей – бюджетных учреждений.

Основной целью принятия Федерального закона от 8 мая 2010 г. № 83-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской

Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений» явилось создание правовых механизмов, способствующих повышению качества и доступности государственных (муниципальных) услуг (работ), оказываемых (выполняемых) государственными и муниципальными учреждениями, повышение эффективности деятельности самих учреждений.

Прежде всего, каждому учредителю, выступающему в качестве распорядителя бюджетных средств, предстояло провести анализ сети подведомственных учреждений с целью определения эффективности функционирования и оптимизации, а также принятия решения об изменении типа учреждения.

Методика оценки выполнения государственного (муниципального) задания направлена на определение эффективности предоставления бюджетных услуг и расходов бюджетных средств.

При этом система оценок результатов должна включать «как непосредственные результаты (предоставление услуг определенного качества и объема), так и конечные результаты (эффект от предоставленных услуг для их получателей).

При необходимости, в результате оценки может быть принято решение о целесообразности перевода бюджетного учреждения в иную организационно-правовую форму.

Оценка достижения поставленных целей повышает взаимную ответственность по своим обязательствам как руководителей органов исполнительной власти, осуществляющих управление бюджетными учреждениями, так и самих бюджетных учреждений.

Именно социальная и экономическая эффективность расходования бюджетных средств становится основным объектом внешнего контроля за деятельностью органов государственного управления и местного самоуправления в соответствии с нормами № 83-ФЗ.

## **2.1. Принципы формирования перечня государственных (муниципальных) услуг (работ)**

В качестве примерного стандартного перечня видов библиотечной деятельности и перечня требований «к составу, качеству и (или) объему (содержанию), условиям, порядку и результатам оказания государственных (муниципальных) услуг (выполнения работ)» может быть принят «Ведомственный перечень государственных услуг (работ), оказываемых (выполняемых) находящимися в ведении Министерства культуры Российской Федерации федеральными государственными учреждениями в качестве основных видов деятельности».

Ведомственный перечень в качестве основных видов деятельности библиотек включает услугу по осуществлению библиотечного, библиографического и информационного обслуживания пользователей и государственные работы, обеспечивающие условия обслуживания пользователей.

При составлении государственного (муниципального) задания библиотека (в статусе бюджетного или автономного учреждения) должна включать следующие параметры:

- наименование услуг (работ) из утвержденного ведомственного перечня услуг (отдельно по каждой услуге (работе));
- потребителей (категории потребителей) услуги;
- объем услуг (работ), выполнение которых учредитель поручает учреждению на ближайший финансовый год (финансовый год и плановый период);
- требования к порядку оказания услуги (выполнения работы);
- показатели качества услуги (работы), в случае, если учредитель готов их установить.

При установлении состава показателей, характеризующих качество услуги, рекомендуется соблюдать следующие требования:

- показатель должен соответствовать поставленным целям либо быть направленным на достижение целей, реализацию задач и мероприятий библиотеки;
- показатель должен быть направлен на оценку осуществления библиотекой основных видов деятельности, предусмотренных учредительными документами;
- показатель должен быть достижим в рамках деятельности конкретной библиотеки с учетом ее специфики и возможностей реализации.

Формирование перечня услуг (работ) осуществляется с учетом базовых (основных) услуг и работ, без реализации которых библиотечное обслуживание не может состояться. При этом каждое направление деятельности библиотеки анализируется с точки зрения того, помогает ли оно привлечь и удержать пользователей.

Может оказаться, что отдельные направления не дают такой гарантии и не имеют для целей библиотеки дополнительной ценности. Такие направления должны быть исключены или преобразованы.

Принципы формирования перечня государственных (муниципальных) услуг (работ) определяются следующими параметрами:

- в перечень государственных (муниципальных) услуг (работ) должны быть включены услуги и работы с учетом приоритетов развития отрасли и целей создания учреждения в соответствии с уставом;
- в перечень государственных (муниципальных) услуг (работ) не должны включаться дополнительные платные услуги (работы);

Бюджетный кодекс Российской Федерации, статья 6.

Приказ Министерства культуры Российской Федерации от 9 июля 2010 г. № 391 «Об утверждении Перечня государственных услуг, оказываемых бюджетными учреждениями, подведомственными Минкультуры России, применяемый для формирования государственного задания».

Нецелесообразно относить к государственным (муниципальным) услугам (работам)

- деятельность, осуществляемую учреждением в рамках целевых программ или при отборе учреждения на основе № 94-ФЗ 36 (выполнение разовых мероприятий);

- содержание имущества не выделяется в качестве отдельной государственной (муниципальной) услуги (работы);

- формулировка государственной (муниципальной) услуги (работы) всегда должна трактоваться единообразно;

- государственная (муниципальная) услуга (работа) должна поддаваться нормированию;

- государственная (муниципальная) услуга (работа) должна быть измерима, т.е. должна характеризоваться 3-4 показателями для измерения объема услуги (работы);

- виды деятельности, осуществляемые для целей внутреннего взаимодействия в учреждении, в качестве услуг (работ) не выделяются (например, бухгалтерское обслуживание).

Мотивирующими факторами, обеспечивающими качество и доступность услуг должны стать:

- формирование для каждого учреждения государственного (муниципального) задания с указанием показателей объема и качества его выполнения;

- обеспечение объективного контроля за выполнением задания;

- установление прямой зависимости объема финансового обеспечения выполнения задания (размера субсидии) от результатов деятельности учреждения;

- экономическая самостоятельность учреждения и ответственность его руководства за результаты деятельности, в том числе финансовые;

- однозначное определение перечня услуг (работ), финансируемых за счет соответствующего бюджета, и требования к порядку оказания платных услуг учреждения с определением их стоимости для потребителя.

Однако федеральные акты не содержат четкого разграничения понятий услуг и работ. Для их различения Министерством финансов Российской Федерации предложены следующие их определения:

- под «услугами» понимаются виды и результаты деятельности учреждений, не принимающие материально-вещественной формы, удовлетворяющие личные потребности физических и юридических лиц;
- под «работами» понимаются виды и результаты деятельности учреждений, удовлетворяющие потребности общества в целом».

Для услуг обязательно рекомендуется определить единицу измерения объема услуги, в то время как для работ единица измерения объема может быть определена, но не обязательна.

Услуга, в соответствии с определением, направлена на потребителя, может быть оказана нескольким потребителям. При расчете ее стоимости определяются нормативные затраты. Для одной услуги (в случае, если сама услуга не достаточно детализирована в составе перечня услуг) может устанавливаться несколько значений нормативных затрат на ее оказание, характерных для разных условий (вариантов) оказания услуги.

В этом случае учредителю рекомендуется четко определить, по каким классификационным признакам будет детализирован норматив.

Примерами такой классификации (детализации) для разных типов бюджетных учреждений могут быть:

- территориальный признак (например, город/село);
- обеспеченность инженерной инфраструктурой;

Федеральный закон от 21 июля 2005 г. № 94-ФЗ «О размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд».

Комплексные рекомендации органам исполнительной власти субъектов Российской Федерации, органам местного самоуправления по реализации Федерального закона от 8 мая 2010 г. № 83-ФЗ» «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений»: разработаны в соответствии с поручением Правительства Российской Федерации от 16.10, 2010 № СС-П16-7135:

- продолжительность оказания услуги (например, продолжительность программ дополнительного образования);
- условия оказания и содержание услуги (например, для социальных категорий пользователей);
- виды учреждений, оказывающих услуги (например, центральная библиотека, колледж и т.д.);
- оказание учреждением дополнительных социально значимых услуг, непосредственно связанных с оказанием государственной услуги (организация внеклассной работы в форме кружков и секций);
- категории потребителей (лица с ограниченными возможностями здоровья, дети младшего школьного возраста и т.д.).

При установлении такой классификации вариантов оказания услуг учредитель имеет возможность определить значение нормативных затрат для каждого варианта, либо установить корректирующие коэффициенты удорожания или удешевления норматива, определенного для базового варианта оказания услуги. Стоимость работ, как правило, рассчитывается индивидуально, в связи с этим определение нормативных затрат для работ не является обязательным.

В соответствии с такой трактовкой Министерство финансов Российской Федерации считает целесообразным разрабатывать нормативы финансирования и стандарты качества на оказание услуг, но не на выполнение работ.

Высший исполнительный орган государственной власти субъекта Российской Федерации или муниципального образования вправе утвердить дополнительный перечень услуг (подлежащих включению в реестр государственных или муниципальных услуг), оказываемых государственными или муниципальными учреждениями, а также другими организациями, в которых размещается государственное задание (заказ) субъекта Российской Федерации или муниципальное задание (заказ). Исполнителем по контракту на оказание услуг для государственных (муниципальных) нужд в этом случае может стать любое юридическое лицо независимо от организационно-правовой формы и формы собственности.

Такой подход к размещению заказа в условиях развитого рынка соответствующих услуг создает дополнительные условия для развития конкуренции и, в конечном счете, приводит к необходимости повышения качества услуг (работ), оказываемых (выполняемых) учреждениями.

## **2.2. Из опыта работы по формированию государственного (муниципального) задания**

Работа по формированию государственного задания одной из крупнейших публичных библиотек страны ЦГПБ им. В.В. Маяковского в Санкт-Петербурге, как и многих библиотек России, началась в связи с реформой бюджетной системы в 2008 г., до принятия Федерального закона № 83-ФЗ.

В рамках рабочей группы вместе с учредителем, Комитетом по культуре Санкт-Петербурга, ЦГПБ осуществляла комплекс мероприятий, направленных на изменение условий и принципов деятельности библиотек города, модернизацию управленческих механизмов, повышение ответственности руководства и сотрудников библиотек за результаты работы.

Постановлением Правительства Санкт-Петербурга № 63 от 20.01.2011 г. «О порядке формирования государственных заданий для государственных учреждений Санкт-Петербурга и порядке финансового обеспечения выполнения государственных заданий» были утверждены Реестр государственных услуг, схема расчета объемов финансирования подведомственных Федеральным законом Российской Федерации от 27 июля 2010 г. № 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг» (статья 1, п.3).

Бюджетный кодекс Российской Федерации, статья 72;

Федеральный закон от 21 июля 2005 г. № 94-ФЗ «О размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд», статья 8.

учреждений, включая библиотеки города, приняты распоряжения об утверждении методических рекомендаций:

- по расчету нормативов финансовых затрат на оказание услуг (выполнение работ) от 03.02.2011 № 84-р;
- по расчету нормативов на содержание недвижимого имущества и особо ценного движимого имущества от 08.02.2011 № 98-р;
- по формированию технологического регламента на оказание услуг (работ) от 02.03. № 182-р.

Разработка Перечня государственных услуг производилась на основе:

Материалов, подготовленных в рамках разработки Реестра государственных услуг в сфере культуры, осуществленной Комитетом по культуре Санкт-Петербурга в 2009-2010 гг.;

Закона Санкт-Петербурга о библиотечном деле (принят Законодательным Собранием Санкт-Петербурга 10.11.2010 г.);

Закона Санкт-Петербурга «Об обязательном экземпляре документов Санкт-Петербурга и обязательном экземпляре документов внутригородских муниципальных образований Санкт-Петербурга» (принят Законодательным Собранием Санкт-Петербурга 01.12. 2010 г.);

Модельного стандарта деятельности публичной библиотеки (принят Конференцией Российской библиотечной ассоциации, XIII Ежегодная сессия, 22 мая 2008, г. Ульяновск);

Межотраслевых норм времени на работы, выполняемые в библиотеках (утверждены Постановлением Министерства труда и социального развития Российской Федерации от 03.02.1997 г. № 6);

Перечня государственных услуг, оказываемых бюджетными учреждениями, подведомственными Министерству культуры России, применяемого для формирования государственного задания (Утвержден Приказом Министерства культуры Российской Федерации от 09.07.2010 г. №391).

На основе анализа и изучения вышеперечисленных материалов был сформирован Перечень государственных работ и услуг, оказываемых и выполняемых общедоступными библиотеками Санкт-Петербурга (утвержден Председателем Комитета по культуре Санкт-Петербурга 18.12.2011 г.), а также разработаны Качественные показатели государственных услуг (работ).

На каждую услугу или работу был составлен Технологический регламент, в котором определялось количество материальных, трудовых и иных ресурсов на каждую услугу или работу.

Для единого толкования единиц измерения работ и услуг, а также для обеспечения унифицированного подхода к определению количественных показателей были разработаны Методические пояснения к Перечню государственных работ и услуг общедоступных библиотек Санкт-Петербурга.

### **2.3. Нормативное бюджетное финансирование выполнения государственного (муниципального) задания**

Государственное (муниципальное) задание – это ключевой управленческий и мотивирующий инструмент учредителя и основа для гарантированного финансового обеспечения деятельности учреждения.

По решению учредителя, нормативные затраты на услуги и работы (в том случае, если нормативные затраты рассчитываются также и на работы) могут определяться отдельно для каждого бюджетного или автономного учреждения (с учетом различия в уровне материальной и кадровой оснащенности, т.е. с использованием специальных коэффициентов) или в среднем по группам таких учреждений.

В отношении бюджетных и автономных учреждений методики нормативного финансирования должны утверждаться в обязательном порядке, для прочих поставщиков услуг (работ) их использование добровольно.

Объем средств, выделяемых в виде субсидий на выполнение государственного (муниципального) задания, зависит от планируемых результатов деятельности учреждения и качества оказываемых услуг (выполнения работ), а также иных факторов, по решению учредителя. Обязательные бесплатные, гарантированные законодательством Российской Федерации услуги библиотеки населению должны финансироваться учредителем в объеме, необходимом для эффективного осуществления поставленных задач.

В то же время планирование объемов предоставления государственных (муниципальных) услуг и размера субсидии на выполнение государственного (муниципального) задания на основе нормативных затрат может быть связано с риском возникновения отклонений фактических значений показателей объема услуг от зафиксированных в задании.

Вопрос заключается в том, каким образом должен реагировать учредитель на подобные колебания в объемах оказания услуг, а также в том, насколько эффективно решение о корректировке государственного (муниципального) задания и пропорциональном изменении размера субсидии. Если в этой ситуации учреждение заинтересовано в увеличении объема оказываемых услуг, а также спроса на услуги за счет повышения их качества, то у учредителя появляются новые инструменты и направления

контроля, ориентированные на результат деятельности подведомственного учреждения.

Так, в случае перевыполнения запланированного объема, применять санкции со стороны учредителя некорректно, особенно, если речь идет о социально значимом благе, что должно быть предметом поощрения. Однако не исключается снижение запланированного объема услуг под влиянием различных факторов.

Применительно к библиотекам эта ситуация становится особенно характерной:

традиционные услуги библиотек, прежде всего, связанные с предоставлением документов из библиотечных фондов, трансформируются под воздействием информационных технологий и доступности Интернет. Недовыполнение запланированных показателей объема выдачи документов объективно не будет означать уменьшения потребности в финансировании;

показатели, характеризующие работу библиотек в виртуальном режиме обслуживания многократно превышают традиционные показатели;

Причиной снижения запланированного объема может быть также низкое качество обслуживания, неудобный режим работы, отсутствие у населения информации о том, как можно воспользоваться услугами учреждения. В этом случае должны приниматься соответствующие меры, как в самом учреждении, так и со стороны учредителя.

Коренные изменения ситуации, связанной с оценкой результатов деятельности подведомственных учреждений, затронули такие ключевые вопросы, как:

- необходимость разработки и внедрения стандартов государственных (муниципальных) услуг в сфере культуры;
- необходимость определения показателей и критериев результативности деятельности учреждений.

Наиболее актуальной явилась проблема выделения из всего комплекса деятельности учреждений социально значимых характеристик, которые

должны получить гарантированную бюджетную поддержку и формирования на этой основе государственного (муниципального) задания.

Стандарты государственных (муниципальных) услуг становятся объективной основой для разработки нормативов затрат на их выполнение. Определенные в них требования к процедурам оказания услуг (выполнения работ), материальному, инфраструктурному, кадровому оснащению и другим параметрам являются своего рода «кирпичиками», из которых складывается норматив финансирования.

Определение требований к выполнению услуг (работ) с помощью стандартов позволяет, таким образом, управлять не только затратами на их производство, но и качеством, т.к. какие Комплексные рекомендации органам исполнительной власти субъектов Российской Федерации, органам местного самоуправления по реализации Федерального закона от 8 мая 2010г. № 83-ФЗ» «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений»: разработаны в соответствии с поручением Правительства Российской Федерации от 16.10, 2010 № СС-П16-7135.

Либо изменения норм рабочего времени, ресурсов позволяют контролировать и анализировать зависимость между затратами и конечными результатами.

Расходы бюджета библиотеки с учетом всех предусмотренных законодательством источников его формирования осуществляются на следующие цели:

- содержание персонала библиотеки (оплата труда с начислениями, выплата надбавок за квалификационную категорию по результатам аттестации и иных надбавок, ежегодные расходы на повышение квалификации кадров);
- комплектование, организация и сохранность фондов (приобретение новых книг, подписка на периодику, приобретение аудиовизуальных

материалов, электронных изданий на материальных носителях, обеспечение оборудованием и средствами сохранности и безопасности фондов);

- внедрение информационных технологий, автоматизация библиотеки (приобретение, замена и обновление компьютерного и иного технического оборудования, модернизация компьютерной техники, расходы на сетевое сопровождение и программное обеспечение и др.);

- содержание здания (коммунальные услуги, текущий и капитальный ремонт, аренда, техническое обслуживание зданий и оборудования и т.д.);

- организация библиотечного пространства, оборудование помещений (приобретение мебели и оборудования, материалов, предметов дизайна и т.д.);

- осуществление организационной, научно-методической и управленческой деятельности (услуги связи, информационно-издательские и рекламные расходы, командировочные расходы, приобретение канцелярских и офисных принадлежностей и расходных материалов, др.);

- публичная деятельность: проведение массовых мероприятий, организация выставок, представительские расходы.

В случае недостаточного или несвоевременного финансирования библиотека не несет ответственности за снижение качества или объема предоставляемых услуг.

По согласованию с учредителем или по его заказу библиотека обеспечивается соответствующими дополнительными материальными ресурсами при осуществлении дополнительных функций или видов деятельности в соответствии с действующим законодательством.

Стимулирующими факторами для повышения качества и доступности услуг должны стать:

формирование для каждого учреждения государственного (муниципального) задания на оказание государственных (муниципальных) услуг (выполнение работ) с указанием показателей объема и качества его выполнения;

обеспечение контроля за выполнением задания;

установление прямой зависимости объема финансового обеспечения выполнения задания (размера субсидии) от результатов деятельности учреждения.

Важными факторами являются также экономическая самостоятельность учреждения и ответственность руководства учреждения за финансовые результаты его деятельности;

однозначное определение перечня услуг, финансируемых за счет соответствующего бюджета, четкие требования к порядку оказания дополнительных платных услуг и определению их стоимости для потребителя.

Все это должно в конечном итоге способствовать появлению конкурентных условий, при которых производить некачественные услуги будет невыгодно. Именно это является задачей бюджетной реформы и реформы системы государственных (муниципальных) учреждений.

#### **2.4. Стандарты качества государственных (муниципальных) услуг**

Требует дополнительного определения и такое понятие как «стандарт качества», т.к. в действующем федеральном законодательстве оно не содержится, а на региональном и местном уровне его применение имеет добровольный характер.

В правовой базе регионов и муниципалитетов документы, по существу являющиеся стандартами качества, зачастую обозначаются как «требования к качеству», «показатели качества», «стандарты услуг» и т.п.

Однако опыт большинства территорий позволяет рекомендовать более общий термин «стандарт качества государственной (муниципальной) услуги (работы)».

Выбор этого термина позволяет более четко разграничить понятия «стандарт качества услуг (работ)» и «стандарт предоставления государственных или муниципальных услуг».

Общую цель внедрения стандартов качества государственных (муниципальных) услуг можно обозначить как создание системы управления качеством предоставляемых услуг.

В связи с использованием в федеральном законодательстве близких терминов и понятий, целесообразно также разделять понятия государственных (муниципальных) услуг, оказываемых органами государственной власти при осуществлении отдельных полномочий по заявлению граждан, и услуг, оказываемых государственными и муниципальными учреждениями, подведомственными органам государственной (муниципальной) власти.

Важно обратить внимание на потребителей услуг (заявителей) в контексте Федерального закона от 27 июля 2010 г. «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг» (№ 210-ФЗ):

заявитель – физическое или юридическое лицо (за исключением государственных органов и их территориальных органов, органов государственных внебюджетных фондов и их территориальных органов, органов местного самоуправления) либо их уполномоченные представители.

Потребителями услуг, оказываемых учреждениями, могут быть различные физические или юридические лица, в том числе государственные органы.

В связи с тем, что результаты выполнения государственного (муниципального) задания по итогам отчетного периода подлежит обязательной оценке отраслевыми органами управления, в большинстве случаев разработку и утверждение документов о стандартах качества бюджетных услуг осуществляют (или курируют) исполнительные органы государственной (муниципальной) власти, ответственные за организацию предоставления соответствующих услуг населению.

При этом распорядитель бюджетных средств вправе самостоятельно определять состав и значения показателей качества для каждой услуги в соответствии с объемами финансового обеспечения выполнения государственного (муниципального) задания.

Содержание разрабатываемых стандартов качества определяется их назначением. Тем не менее, они, как правило, имеют развернутое и подробное содержание, т.к. они создаются с целью формализации требований к потребительским свойствам услуг (работ), к прозрачности и контролируемости процесса их предоставления.

Как правило, такие документы устанавливают не только перечень показателей, участвующих в оценке качества услуг, но и конкретные требования к условиям их предоставления:

к материально-техническому обеспечению, к законности и безопасности предоставления услуги;

к доступности услуги;

к общей организации работы библиотеки;

к кадровому обеспечению;

к организации учета мнений потребителей услуг и т.д.

Среди обязательных требований могут содержаться следующие:

- наименование государственной (муниципальной) услуги (функции);
- наименование бюджетного учреждения, предоставляющего государственную (муниципальную) услугу;

Сложившиеся различия в качестве услуг и работ возникли вследствие отсутствия единых документов, регулирующих все аспекты предоставления услуг и работ. Решение об оправданности разработки и утверждения стандартов качества государственных (муниципальных) работ зависит от принятого подхода к выделению услуг и работ.

Разработка стандарта качества работы оправдана в тех случаях, когда работа может быть представлена в виде набора типичных процедур, а для ее осуществления требуется типичный объем ресурсов.

Сфера действия № 210-ФЗ – это, прежде всего, отношения, возникающие в связи с предоставлением государственных и муниципальных услуг органами публичной власти по запросам заявителей: услуги лицензирования, регистрации и аккредитации, признание прав на получение льгот и т.п.

Органы власти обязаны разработать и утвердить административные регламенты предоставления этих услуг, составной частью которых также являются стандарты предоставления услуг. Таким образом, основная часть услуг, предоставление которых регулируется стандартами предоставления, носит совершенно иной характер, чем услуги подведомственных учреждений. Исключение составляет небольшая группа услуг, одновременно подпадающих под действие № 210-ФЗ и под нормы законодательства об учреждениях (определена распоряжением Правительства Российской Федерации от 25 апреля 2011 г. № 729-р).

результат предоставления государственной (муниципальной) услуги;

- сроки предоставления государственной (муниципальной) услуги;
- основания для предоставления государственной (муниципальной)

услуги;

• перечень документов, необходимых в соответствии с законом и иными нормативными • правовыми актами для предоставления государственной (муниципальной) услуги;

• основания для отказа предоставления государственной (муниципальной) услуги;

• максимальные сроки ожидания государственной (муниципальной) услуги;

• требования к помещениям, в которых предоставляются государственные (муниципальные) услуги;

• показатели доступности и качества государственных (муниципальных) услуг;

- особенности предоставления государственной (муниципальной) услуги в электронном виде или в виртуальном режиме.

Унифицированный набор показателей качества, требований к материально-техническому обеспечению, иным условиям, а также порядку предоставления для каждой государственной (муниципальной) услуги разрабатываются на основе анализа проектов государственных (муниципальных) заданий и доводятся до подведомственных государственных (муниципальных) бюджетных учреждений.

Эти требования служат основой для расчета объема финансовых средств, необходимых для исполнения расходных обязательств соответствующего бюджета. Но содержание стандарта — всегда компромисс между объемом оказания, качеством услуг (работ) и возможностями бюджета.

С некоторой долей условности такой документ можно обозначить как стандарт качества, ориентированный на потребителя. В то же время он может трактоваться и использоваться многообразно: как механизм упорядочивания отношений между органами власти и учреждением – поставщиком услуг (работ);

как механизм определения объемов финансовых средств, необходимых для предоставления тех или иных услуг (работ).

Поэтому важнейшей составляющей процесса подготовки стандарта качества является финансовое обоснование, балансировка требований к услугам (работам) и имеющимся бюджетным ресурсам, прогноз объема расходов, требуемых для повышения качества услуг (работ).

Представляет интерес подход ряда регионов к разработке стандарта качества муниципальных услуг на основе специально разработанных методик. Так, Ленинградская областная научная библиотека предложила подобную примерную методику для межпоселенческой библиотеки.

Под качеством услуг библиотеки понимается следующий набор характеристик:

- ориентированность на результат;
- отсутствие избыточности действий при оказании услуг (достигается за счет внутренней организации библиотечных процессов);
- соответствие ожиданиям пользователей (полнота, комфортность и оперативность предоставления услуг, доступность услуг и т. д.).

При выборе индикаторов, применяемых при оценке эффективности деятельности и качества услуг межпоселенческой библиотеки, предлагается использовать различные группы сопоставимых показателей (индикаторов).

Оценивается:

- эффективность управления библиотеками;
- доступность и ресурсное обеспечение библиотек и услуг библиотек;
- достижение непосредственных производственных результатов (объем услуг библиотек, качество предоставления услуг библиотек и т. д.);
- достижение непосредственных социальных результатов (охват населения библиотечным обслуживанием, реализация социально-значимых проектов и т. д.).

Индикаторы, участвующие в оценке эффективности и качества сгруппированы в следующие комплексы:

Управленческие индикаторы отражают наличие и актуальное состояние основных документов, регламентирующих деятельность библиотеки: Устав библиотеки, Положение об организации библиотечного обслуживания населения муниципального района, Соглашения о передаче части полномочий на организацию библиотечного обслуживания от поселений района, Правила пользования библиотекой;

наличие утвержденного стратегического плана работы или концепции развития библиотек муниципального района;

наличие программ развития библиотеки по отдельным направлениям деятельности;

наличие актуальной социально-демографической информации и информации об инфраструктуре территории и др.

Индикаторы доступности и ресурсной обеспеченности услуг демонстрируют территориальную доступность библиотеки для населения обслуживаемой территории (пешеходную или транспортную при наличии постоянного действующего общественного транспорта);

соответствие нормативам размещения;

соответствие помещений библиотеки нормам санитарной и противопожарной безопасности для пользователей и персонала;

наличие отдельных помещений для читального зала и абонементов;

наличие специального библиотечного оборудования;

удобный для пользователей режим работы библиотеки;

наличие доступной информации о библиотеке и услугах библиотеки;

услуги библиотеки для особых групп пользователей;

наличие форм нестационарного обслуживания удаленных и маломобильных групп пользователей;

индикаторы ресурсной обеспеченности (фонды библиотеки, оптимальные размеры текущего комплектования;

количество новых документов, поступивших в библиотеку на одного жителя);

наличие выделенного фонда краеведческих документов;

доступность для пользователей локальных и/или удаленных электронных ресурсов;

справочно библиографический аппарат библиотеки (пополнение каталогов;

рост объема электронных баз данных, создаваемых библиотекой;

техническое оснащение библиотеки и др.

Производственные и социальные индикаторы учитывают охват библиотечным обслуживанием населенных пунктов с числом жителей от 50 человек;

количество посещений библиотеки на жителя за год;

количество книговыдач на жителя за год;

количество документов, выданных для библиотек муниципального района;

рост количества пользователей интернет сайтом библиотеки;

участие библиотеки в социально значимых проектах, реализуемых на территории муниципального района;

удовлетворенность пользователей, библиотекарей поселений качеством услуг, оказываемых библиотекой;

выпуск печатных информационных материалов;

публикации, теле-радио-передачи о деятельности библиотеки в средствах массовой информации;

проведение выездных массовых мероприятий в библиотеках поселений, на предприятиях, в учреждениях и организациях муниципального района и др.).

Подобный подход использован и в документе «Система показателей оценки эффективности и результативности библиотечного обслуживания населения в муниципальном учреждении «Ягоднинская центральная районная библиотека», утвержденном постановлением администрации муниципального образования «Ягоднинский муниципальный район Магаданской области».

Среди индикаторов, характеризующих ресурсную обеспеченность библиотеки, включая финансирование библиотеки, подчеркнута ее участие в целевых программах.

Таким образом, обобщенный характер показателей/индикаторов, используемых в нормативных документах региональных и местных органов, осуществляющих финансирование и контроль, определяет библиотечную услугу в качестве комплекса видов деятельности библиотеки («Библиотечное обслуживание населения» или «Информационно-библиотечное обслуживание населения»), отражая тем самым компромисс между объемом и качеством государственной (муниципальной) услуги и возможностями местного бюджета.

В отдельных случаях предусмотрена процедура пересмотра стандарта на основании предложений о его совершенствовании, поступивших от:

органов государственной власти, органов местного самоуправления; общественных объединений, представляющих интересы потребителей услуги;

группы потребителей услуги (не менее 15 человек), а также однотипные предложения обратившихся независимо друг от друга 15 и более лиц. Стандарт качества предоставления государственной (муниципальной) услуги «Организация библиотечно информационного обслуживания населения» (утв. приказом Департамента культуры Краснодарского края от 02.07.2009 г. № 533).

В качестве стандартов, разрабатываемых отдельными библиотеками, в ряде случаев выступают регламенты предоставления услуг. Такой документ может включать следующие характеристики:

1. Общие положения к оказываемой услуге (выполняемой работе).
2. Условия и порядок оказания услуги (выполнения работы).
  - 2.1. Определение категории пользователей - потребителей.
  - 2.2. Порядок получения услуги (работы):
    - принятие заявки от пользователя - потребителя на получение услуги (работы);
    - рассмотрение заявки;
    - принятие решения об удовлетворении заявки;
    - перечень оснований для отказа в предоставлении услуги (работы);
    - информирование пользователя о принятом решении;
    - выполнение запроса и выдача ответа/документа.
  - 2.3. Требования к библиотеке - поставщику услуги (работы):
    - требования к документам, в соответствии с которыми осуществляется деятельность библиотеки - поставщика услуги (работы);
    - условия размещения библиотеки;

- специальное техническое оснащение (оборудование, приборы, аппаратура и т. д.);
- укомплектованность специалистами и их квалификация;
- состояние информации о порядке и правилах оказания услуг (выполнения работ) населению.

#### 2.4. Требования к технологии оказания услуги (выполнения работы):

- параметры объема и содержание услуги (работы);
- санитарно-гигиенические нормы и требования безопасности;
- сроки оказания услуги (выполнения работы) или ее отдельных составляющих.

3. Срок подачи и регистрации претензий потребителя, а также срок и порядок их рассмотрения.

#### 4. Порядок распространения информации об услуге (работе).

Например, регламент Новосибирской областной научной библиотеки «Информационно библиотечное обслуживание населения области», по существу, является стандартом государственной услуги, предоставляемой пользователям.

Регламент содержит перечень нормативно-правовых актов, устанавливающих обязательства по предоставлению услуги;

требования к порядку предоставления услуги;

требования к оборудованию мест предоставления;

описание основных процедур оказания услуги.

В то же время он нацелен на повышение качества исполнения и доступности информационно-библиотечных услуг пользователям других библиотек.

В документе особо подчеркивается роль и место областной научной библиотеки в библиотечной системе всей Новосибирской области: ее услугами вправе пользоваться все жители области.

## **2.5. Региональный опыт разработки стандартов качества государственных (муниципальных) услуг**

Не только по своему назначению, но и по статусу разрабатываемые стандарты качества могут существенно различаться: одни стандарты имеют индикативный характер, фактически фиксирующие эталоны, к которым следует стремиться, другие - обязательны для исполнения.

Как правило, в региональных стандартах качества в обязательном порядке учитываются нормы федерального законодательства. Однако, стандарт может детализировать требования Специальные профильные регламенты в библиотеках применяются в соответствии с Федеральным законом «О техническом регулировании» от 27.12. 2002 г. № 184-ФЗ (по состоянию на 2010 г.) разрабатываются и утверждаются этими организациями самостоятельно, исходя из необходимости применения в целях совершенствования производства и обеспечения качества продукции и услуг (ст. 17).

Регламент – документ, устанавливающий порядок выполнения производственных процессов и операций, содержащий обязательные для соблюдения требования, утвержденные руководством библиотеки или компетентным коллегиальным органом, к услугам (работам) с учетом специфики соответствующей территории и содержать дополнительные, в том числе повышенные требования к условиям предоставления услуг.

Отдельные разработчики используют также рекомендации стандартов менеджмента качества, методический опыт и задачи самой библиотеки или опыт других библиотек.

Многие регионы России при разработке стандартов качества библиотечных услуг опираются на рекомендации «Модельного стандарта деятельности публичной библиотеки» РБА (2001, новая редакция 2008), который был признан одним из эффективных инструментов для разработки стандарта качества услуг, предоставляемых конкретным учреждением.

Соответственно выбору рекомендаций определяется выбор образцов и способов понимания задач библиотеки в области обеспечения качества в зависимости от объема и вида деятельности;

сложности производственных процессов;

компетенции персонала и других обстоятельств. В этой связи и степень документирования качества одной библиотеки (библиотечной системы) может отличаться от другой, как и степень обоснования показателей, принятых для оценки результатов работы.

Однако, в любом случае, вопросам стандартизации библиотечного обслуживания и предоставления услуг пользователям придается огромное значение, вплоть до принятия региональных законодательных актов.

В качестве примеров приводятся различные подходы к разработке стандартов качества по оказанию муниципальных услуг в области библиотечного обслуживания.

Так, Модельный стандарт деятельности муниципальной общедоступной (публичной) библиотеки в Чувашской Республике включает приложение, содержащее следующие методические рекомендации по оценке эффективности и качества работы общедоступной библиотеки:

«Администрация общедоступной библиотеки и ее учредитель регулярно оценивают эффективность и качество работы общедоступной библиотеки по индикаторам (показателям) эффективности, утвержденным учредителем на основе следующих положений:

1. Организационно-правовая форма общедоступной библиотеки. Наличие основной регламентирующей документации (решение собственника о создании библиотеки, устав или положение о библиотеке, правила пользования, перечень услуг, планы и отчеты, инструкции и другие локальные документы).

2. Доступность общедоступной библиотеки и библиотечных услуг (соответствие нормативам размещения, удобный для пользователей режим

работы). Условия размещения и функционирования общедоступной библиотеки: помещение, мебель, освещенность, температура.

Охват пользователей библиотечным обслуживанием. Особые группы пользователей.

Перечни бесплатных и платных услуг. Обслуживание удаленных пользователей.

Удовлетворенность пользователей предоставляемыми услугами (статистика неудовлетворенных запросов, анализ книги отзывов, результаты опросов пользователей и др.).

3. Совокупный фонд общедоступной библиотеки на печатных, электронных и других видах носителей информации.

Ежегодное пополнение фонда. Справочно-библиографический фонд, фонд периодических изданий, фонд по отраслям знаний и видам носителей, фонд для особых групп (дети, этнические группы, инвалиды). Справочно-библиографический аппарат общедоступной библиотеки. Каталоги и картотеки: электронные и традиционные (карточные).

Наличие персональных компьютеров, принтеров, сканеров, ксероксов, аудио- и видеоаппаратуры, презентационной техники, телефона, факса. Финансирование техобслуживания, приобретение расходных материалов.

Обеспечение доступности электронных ресурсов для пользователей. Наличие доступа к сети Интернет.

4. Количество дипломированных специалистов. Обеспечение непрерывного обучения и повышения квалификации сотрудников. Проведение аттестаций.

5. Информация об услугах общедоступной библиотеки, содержании библиотечных фондов.

Издание рекламной продукции о проводимых мероприятиях, ресурсах (плакаты, листовки, другие формы). Публикации в средствах массовой информации за последний год, тематика информации. Участие населения в

делах общедоступной библиотеки (попечительский и наблюдательный советы); мониторинг предпочтений пользователей.

Контакты библиотеки с другими учреждениями (список партнеров и календарный план совместных культурных мероприятий). Участие общедоступной библиотеки в социальных, образовательных, культурных проектах. Работа по привлечению спонсоров, грантовой поддержке, участие в конкурсах».

Специфика стандарта качества бюджетной услуги «Библиотечное обслуживание населения», приведенного в приложении к постановлению Администрации Сургута (от 07.02.2007 г. № 344), в том, что он распространяется на все муниципальные организации города и организации иных форм собственности, исполняющие обязательства по соответствующему муниципальному контракту (библиотеки или организации, оказывающие услуги).

Стандарт содержит подробное описание порядка получения доступа к услуге с перечнем библиотек города для всех категорий пользователей.

Требования к качеству услуги включают требования к помещениям, в которых услуга предоставляется, к режиму работы, к взаимодействию с потребителями услуги.

Требования к взаимодействию сотрудников с потребителями услуг включают следующие нормы поведения: «Организация, оказывающая услугу, должна предоставлять информацию о наличии в библиотечном фонде конкретных документов по телефонному обращению, через систему печатных и (или) электронных каталогов.

Предоставление информации по телефонному обращению должно быть доступно в течение всего рабочего дня библиотеки.

Ожидание в очереди с целью получения консультационной помощи в поиске информации, получения информации о возможностях удовлетворения запроса с помощью других библиотек, получения помощи в подборе информации по запрашиваемой теме, получения информации об услугах и

ресурсах библиотеки, получения запрашиваемых книг и документов не должно превышать 30 минут».

Стандартом также предусмотрены ответственность исполнителей за нарушения стандарта качества, а также порядок обжалования нарушений требований стандарта.

Стандарт качества оказания муниципальной услуги по библиотечному обслуживанию населения определяет предмет (содержание) услуги следующим образом:

1) формирование распределенного библиотечного фонда (комплектование, научная и техническая обработка, учет, размещение и расстановка документов, обеспечение сохранности, раскрытие состава и содержания библиотечного фонда с помощью традиционных и электронных каталогов и картотек, баз данных);

2) предоставление пользователям информации о наличии в распределенном библиотечном фонде конкретного документа, о составе распределенного библиотечного фонда через систему каталогов и картотек, в том числе электронных, а также через другие формы библиотечного информирования;

3) предоставление консультативной помощи в поиске и выборе источников информации;

4) предоставление во временное пользование документов из распределенного библиотечного фонда;

5) организация книжно-иллюстрированных выставок разных форм, в том числе виртуальных;

6) проведение культурно-досуговых и информационно-просветительских мероприятий;

7) формирование информационной культуры пользователей;

8) обеспечение пользователей помещениями, создание безопасных и комфортных условий пребывания в помещениях, содержание и ремонт

зданий и помещений в соответствии с установленными правилами и нормами, обеспечение коммунальными услугами.

Кроме того, стандарт содержит требования к результату оказания услуги и основные показатели оценки качества оказания услуги.

Постановлением Государственной Думы принят специальный Закон «О стандартах качества государственных услуг, оказываемых за счет средств областного бюджета в отраслях социальной сферы (бюджетных услуг)». Он призван обеспечить правовую основу использования стандартов качества бюджетных услуг исполнительными органами государственной власти:

- при формировании государственного задания на оказание государственных услуг, оказываемых физическим и юридическим лицам в отраслях социальной сферы (бюджетных услуг), и для определения объемов финансового обеспечения указанного государственного задания;
- при формулировании условий государственных контрактов на оказание государственных услуг физическим и юридическим лицам в отраслях социальной сферы.

Стандарт качества бюджетной услуги в приведенном Законе определяется как «совокупность требований к объему бюджетной услуги, порядку и условиям ее оказания, а также к иным обязательным характеристикам бюджетной услуги в соответствии с нормативными правовыми актами Российской Федерации.

Стандарт качества бюджетной услуги включает в себя следующие обязательные требования к ее оказанию:

- 1) наименование и содержание бюджетной услуги, а также категории и группы получателей бюджетных услуг, соответствующие формулировкам консолидированного перечня бюджетных услуг;
- 2) перечень нормативных правовых актов Российской Федерации и Томской области, содержащих обязательные требования к объему бюджетной услуги, порядку и условиям ее оказания, а также иные

обязательные характеристики бюджетной услуги, служащие основанием для установления стандарта соответствующей бюджетной услуги;

3) объем бюджетной услуги, включающий в себя описание действий, которые должны быть произведены в процессе оказания бюджетной услуги (составные части бюджетной услуги), а также указание на результат, который должен быть достигнут в процессе или по окончании выполнения услуги;

4) порядок и условия предоставления бюджетной услуги, включающие в себя:

- продолжительность оказания бюджетной услуги (при необходимости также отдельных частей бюджетной услуги) и (или) срок предоставления бюджетной услуги;

- требования к материально-техническому обеспечению оказания бюджетной услуги (к месту оказания бюджетной услуги, к оборудованию и инвентарю, необходимому для оказания бюджетной услуги);

- требования к работникам, оказывающим соответствующую бюджетную услугу;

- санитарно-гигиенические, противопожарные и иные обязательные требования к процессу оказания бюджетной услуги;

- порядок информирования о предоставляемой бюджетной услуге;

- порядок обжалования действий (бездействия) работников, оказывающих бюджетную услугу.

В зависимости от отрасли социальной сферы стандарт качества может предусматривать также иные обязательные требования к оказанию бюджетной услуги.

Стандарты качества бюджетных услуг являются обязательными для исполнения всеми бюджетными учреждениями и иными юридическими лицами, осуществляющими оказание соответствующих услуг на территории Томской области. Нарушение стандарта качества бюджетных услуг влечет за

собой применение к виновным лицам ответственности в соответствии с действующим законодательством.

Исполнительный орган государственной власти Томской области, ответственный за организацию предоставления данных бюджетных услуг в соответствии с государственным заданием и (или) государственным контрактом, осуществляет контроль за соблюдением стандартов качества бюджетных услуг.

*Вопросы для самопроверки:*

1. Принципы формирования перечня государственных (муниципальных) услуг (работ)
2. Из опыта работы по формированию государственного (муниципального) задания
3. Нормативное бюджетное финансирование выполнения государственного (муниципального) задания
4. Стандарты качества государственных (муниципальных) услуг
5. Региональный опыт разработки стандартов качества государственных (муниципальных) услуг

*Литература:* [ [3 — С 23-49,76-102,283-296](#); [5 — С 116-120](#); [6 — С 175-](#)

[185](#)]

## Тема 3.

### **КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ В БИБЛИОТЕЧНОЙ СФЕРЕ**

3.1. Принципы управления современной библиотекой

3.2. Развитие системы управления

3.3. Взаимосвязь управления и менеджмента

#### **3.1. Принципы управления современной библиотекой**

Среди важнейших принципов управления современной библиотекой, стремящейся к успеху, можно выделить инновационность, значимость, лидерство руководителя, уровень квалификации персонала, способы инвестирования в развитие библиотеки.

Инновационность демонстрирует способность библиотеки постоянно находиться на передовой позиции развития научной мысли и исследований по вопросам библиотечного обслуживания;

определять потребность в инновационном подходе;

поощрять разработку и внедрение новейших идей и технологий, имеющих принципиальное значение для результатов работы.

Современная библиотека не приемлет идею сохранения status quo и стремится к переменам, широко используя возможности обучения для выработки новых идей и создания возможностей для своего дальнейшего совершенствования, овладения новыми интеллектуальными навыками для выполнения служебных обязанностей.

Инновации применимы на всех участках работы посредством изменений в технологии и в управлении в ответ на меняющиеся потребности и ожидания пользователей, предвосхищая потенциальные изменения в библиотечной и социокультурной среде.

Значимость означает, что библиотека и проводимые ею мероприятия должны соответствовать потребностям и ожиданиям пользователей и других заинтересованных лиц, обладать качествами, которые будут способствовать осознанию и удовлетворению этих потребностей.

Библиотека является тем учреждением, которое способно аккумулировать интересы широких слоев общества и обеспечивать многофункциональность деятельности как социального института и активного участника культурных процессов. Значимость библиотеки подтверждается возможностями ее различного использования в качестве общественного центра информации;

центра культурной жизни, общения и досуга;

исследовательского центра местных традиций, исторических событий и т.п.

Конечный результат деятельности в любом из направлений должен содействовать достижению поставленных целей и приводить к усовершенствованию в целом.

Постоянно возрастает значение лидерства руководства как одной из функций управления.

Во главе современной библиотеки должен стоять руководитель, способный придать библиотеке индивидуальность, привлекательность для пользователей, формулировать систему ценностей библиотеки, поддерживать этические нормы и корпоративную культуру.

Под лидерством руководства понимается использование влияния для мотивации работников и совместных действий для достижения высоких результатов деятельности.

В современной библиотеке руководители всех уровней обладают творческими способностями и поощряют мотивационное развитие персонала, стремятся максимально использовать способности работников и активно привлекать их к решению поставленных задач, личным примером показывают, как совместно со всеми заинтересованными сторонами следует

совершенствовать работу библиотеки. Ориентация библиотеки на интересы пользователей должна стать приоритетом всех ее сотрудников, что должно служить гарантией успеха.

Руководитель библиотеки несет полную ответственность за политику в области качества услуг: обеспечивает разъяснение и доведение этой политики до всех структурных подразделений и сотрудников библиотеки, четко определяет их полномочия и функциональные обязанности, ответственность и взаимодействие всего персонала, осуществляющего руководство, исполнение услуг и контроль деятельности, влияющей на качество. Он должен применять благоразумную дальновидность, предпочитая предпринимать действия, чтобы избежать вреда или опасности и гарантировать, пусть даже более скромные результаты.

В трудные периоды руководитель демонстрирует спокойствие и приверженность сформулированным целям и в то же время способность адаптироваться к постоянно меняющейся обстановке, направляя деятельность библиотеки в нужное русло и обеспечивая максимальное участие работников путем повышения их квалификации и стимулирования.

Пути улучшения материального и морального стимулирования сотрудников определяются таким образом, чтобы поощрить их преданность библиотеке, основанной на общих ценностях, атмосфере доверия, открытости и распределении ответственности.

Руководство библиотеки открыто для восприятия и применения новых идей, исходящих от всех заинтересованных сторон, поощряет стремление сотрудников заглядывать в будущее и развивать свои возможности в соответствии с будущими потребностями. Сотрудники такой библиотеки постоянно анализируют текущее состояние дел и ищут пути непрерывного внедрения инноваций в интересах повышения ценности библиотеки для общества.

Способность руководителя сформировать корпоративную культуру, донести до работников библиотеки ее цели и задачи, создать все возможные стимулы для достижения этих целей – один из важнейших факторов успеха.

Подходы к материальному и моральному стимулированию персонала определяются таким образом, чтобы поощрить их преданность библиотеке, основанной на общих ценностях, атмосфере доверия, открытости и распределении ответственности.

Интеллектуальный капитал, которым библиотека располагает в лице своих сотрудников, приобретает особое значение для целей ее успешного развития.

Непрерывное обучение персонала должно быть направлено на то, что библиотека ориентируется в своей деятельности на высокие стандарты профессионализма, отвечает за качество своей работы, способствует профессиональному росту своих сотрудников.

Персонал, выполняющий работу, влияющую на качество продукции и услуг, должен быть компетентным в соответствии с полученным образованием, подготовкой, навыками, опытом и полной осведомленностью об актуальности и важности своей деятельности и вкладе в достижение целей и задач библиотеки.

Компетентность сотрудников является ценностью современной библиотеки и ее деятельности, которая:

- способствует качественному удовлетворению потребностей пользователей и общества в целом и обеспечивает идентификацию библиотечного работника с его профессиональной группой;
- определяет возможность профессионального роста персонала и привлечения для решения более сложных задач;
- побуждает к постоянному освоению новых знаний, развитию навыков и умений практической деятельности;

С целью обеспечения необходимого уровня компетентности персонала в библиотеке функционирует система повышения квалификации, многоуровневого обучения и взаимообучения.

Обучение должно превращаться и в часть мотивации, т.к. обученный работник увереннее чувствует себя в коллективе, имеет преимущества в карьере.

Библиотека составляют и реализуют планы индивидуального развития и подготовки сотрудников в соответствии с потребностями развития соответствующих функциональных направлений деятельности и нацеленных на максимально полное раскрытие и использование их потенциальных способностей;

организует пересмотр ролевых установок сотрудников, акцентируя важность большей социальной ответственности и образования с целью соответствия современным профессиональным стандартам.

Инвестирование в сфере библиотечной деятельности - это не только финансовые вложения, но также и совместные проекты с партнерами и инвесторами: передача знаний и технологий;

обмен результатами творческо-производственной деятельности, объектами интеллектуальной собственности, их взаимоиспользование;

использование помещений и оборудования для совместных общезначимых мероприятий.

Совместно с другими учреждениям и организациям культуры библиотеки могут более плодотворно оказывать поддержку тем программам и разработкам, которые стимулируют внесение в общество позитивных изменений.

Развитие информатизации и сетевого взаимодействия представляет собой стимул для снятия организационных барьеров и указывает библиотекам на необходимость открытого и творческого подхода в вопросах партнерства и сотрудничества.

Совместно выработанные приоритеты, цели, совместное разделение проектной идеологии, открывает возможности финансирования социально значимых проектов, которые начинают наиболее успешно осуществляться в рамках сетевых структур.

Основной целью сетевого подхода является достижение глубокого понимания сложных систем межорганизационных отношений, включая информационные, экономические, социальные, технические, административные и юридические отношения.

Используя свое положение в системе партнерских отношений, конкретная библиотека не только наиболее качественно решает свои внутренние проблемы, но и дополнительно получает доступ к внешним ресурсам.

Систематически обновляемый специальный раздел «Петербурговедение» интернет-портала ЦГПБ им. В.В. Маяковского позволяет горожанам и гостям Санкт-Петербурга знакомиться с новостями из жизни музеев-партнеров библиотеки, их экспозициями и полнотекстовыми базами данных, посвященными музеям города.

Подобная межотраслевая стратегия культурного сектора, реализуемая при поддержке местных органов власти, должна создавать дополнительные возможности для пользователей и посетителей и библиотек, и музеев, и других учреждений, положительно характеризуя проводимую в регионе культурную политику.

Под влиянием цифровых технологий деятельность учреждений культуры, прежде изолированная, все больше характеризуется взаимозависимостью, что создает предпосылки для создания новой модели культурной практики, новой модели функционирования культурных институтов, называемой социально-гуманитарной технологией.

Данная модель позволяет убрать «перегородки» между различными социальными институтами.

Публичным библиотекам перенимать технологические инновации научных и специальных библиотек, музеев, книжных магазинов и наоборот. Например, побуждать крупные научные библиотеки с их богатыми фондами, но относительно замкнутым пространством, к большей открытости. Позиции библиотеки укрепляются через взаимодействие, информационный обмен и взаимоиспользование ресурсов (фондов, баз данных, др.), что способствует расширению ее возможностей и предоставление гражданам новых привлекательных услуг и сервисов.

Эффективность каждого вида партнерства и сотрудничества зависит от степени его соответствия поставленным задачам. Партнерами библиотеки могут становиться и ее конкуренты, если отношения с ними выстраиваются на основе четко определенной, взаимной выгоды.

Развитие партнерства и сотрудничества стимулируется возрастанием в обществе спроса на услуги, предоставление которых, не под силу, ни одному отдельно взятому учреждению в данном регионе.

Для более полного удовлетворения потребностей населения библиотеки должны работать вместе с представителями местных органов власти, региональными учреждениями центрального правительства, а также со своими партнерами по культурной деятельности.

Благодаря социальному партнерству библиотека способна расширить также ассортимент сервисных услуг: от ксерокопирования документов до создания при библиотеках юридических, психологических служб в помощь населению, профориентации и помощи занятости. Такого рода услуги могут привлечь новых пользователей, даже тех, кто никогда не открывал двери библиотеки.

Умение разрабатывать стратегические, проектные и бизнес-планы становится неотъемлемым компонентом успешной работы, т.к. учреждениям культуры приходится все чаще подтверждать значимость своей деятельности для общества, наглядно иллюстрировать ценность финансовых вложений, привлекать новые фонды для специальных проектов.

Партнерские отношения обычно возникают вследствие того, что участники рассматривают их в качестве действенного способа решения своих задач. В результате партнеры взаимодействуют друг с другом ради достижения общих целей, оказывают взаимную поддержку на основе обмена опытом, ресурсами и знаниями, выстраивают устойчивые отношения, основанные на доверии, уважении и открытости и тем самым принося ясно выраженную и фактическую пользу для пользователей.

Подобная межотраслевая стратегия культурного сектора, реализуемая при поддержке местных органов власти, положительно характеризует проводимую в регионе культурную политику.

### **3.2. Развитие системы управления**

По мере развития библиотечного дела происходит формирование инновационных типов управления: библиотечного маркетинга, стратегического управления, инновационного и кадрового менеджмента, управления проектами и т.д. Количество альтернатив в выборе типов, наиболее подходящих или эффективных в конкретных условиях функционирования библиотек, делает актуальной проблему диверсификации, которая понимается как создание необходимого разнообразия систем управления, соответствующих сложности и динамичности современной библиотечной деятельности.

Российские библиотеки, прежде всего публичные библиотеки, в 1990-е гг. имели возможность познакомиться с маркетинговой концепцией и восприняли ее как современную концепцию управления.

Как отмечает Ф. Котлер, маркетинг – целенаправленный процесс осознания проблем потребителей и регулирования рыночной деятельности. Маркетологи выявляют группы потребителей с неудовлетворенными потребностями или пока неявным интересом к товарам и услугам, а также сегменты рынка, которые компания может обслужить наилучшим способом.

Необходимо помнить, что маркетинг начинается не столько с товара или торгового предложения, сколько с поиска потребностей рынка в новых и старых товарах, услугах, идеях.

Концепция, перенесенная из коммерческой сферы на библиотечные организации, получила название «некоммерческий маркетинг» или «социальный маркетинг», под которым понимается целенаправленное распространение информации для изменения социальных установок. Основные положения этой концепции справедливо рассматривают библиотеки как некоммерческие организации, ориентированные на социальные цели и результаты, на постоянное установление и поддержание связей с общественностью. Наиболее активное развитие библиотечный маркетинг получил в качестве системы управления, ориентированной на сбалансированность, гармонизацию интересов библиотеки, пользователей и общества в целом. Более того, библиотечное дело стало одной из первых сфер нерыночных отношений, в которые уверенно вступил маркетинг. Маркетинговая концепция получила развитие и в работах ряда ведущих российских библиотековедов.

Рынок публичных библиотек неоднороден, он состоит из множества рыночных сегментов, представители которых имеют различные потребности, желания, установки и интересы. Эти Маркетинговая концепция разработана для некоммерческих организаций в 1981 г. английским библиотековедом Б.Крониным.

«Разработка маркетинговой концепции для публичных библиотек» – так назывался проект, который был осуществлен Немецким библиотечным институтом с июля 1986 по март 1987 года при финансовой поддержке Федерального министерства по образованию и науке.

Кроме библиотековеда (П. Борхард – руководитель проекта), в рабочую группу входили социологи и экономисты. Некоммерческий маркетинг рассматривался как технический прием, которым может пользоваться любая организация.

Сегменты можно дифференцировать по возрасту, доходу, образованию, профессии, национальности, мобильности, читательским пристрастиям пользователей.

Поэтому библиотеки научились развивать деятельность в области распределительной и коммуникативной политики, направленной на всестороннее изучение, приспособление и формирование рынка услуг с использованием специальных методов выбора целевых сегментов.

Одной из рекомендаций авторов маркетинговой концепции было целенаправленное выделение сегментов рынка библиотечных услуг, т.е. ориентация на целевые группы в соответствии с тем, что в распоряжении библиотеки находятся, как правило, ограниченные ресурсы (финансовые, человеческие), и она должна, по возможности, рационально использовать их.

Вполне очевидны и другие приоритеты маркетинга в публичной библиотеке, а именно:

обеспечение необходимого качества документных фондов, доступности ресурсов и услуг. При этом главным становится не столько инициирование нового спроса, сколько развитие и наиболее полное удовлетворение существующих потребностей средствами, имеющимися у библиотеки.

Маркетинг стал общей и центральной концепцией управления для библиотек, нацеленных на производство того, в чем нуждаются их пользователи, что, в сущности, превращает библиотеки в субъектов рынка услуг, наряду с другими организациями, предлагающими аналогичные продукты и услуги и составляющими конкурентную среду для библиотек.

Концептуальные функции маркетинга и его основные принципы могут быть сформулированы следующим образом:

- тщательный учет потребностей, состояния и динамики общественного спроса при принятии решений (понимание того, что запросы потребителей являются основой деятельности);

- создание условий для максимальной адаптации производства продукции и услуг к требованиям рынка на основе изучения структуры общественного спроса;

- воздействие на рынок услуг и на потребителей услуг с помощью всех доступных средств, проведение целенаправленной политики по формированию спроса на услуги.

Современный библиотечный маркетинг – это не только ориентированный на рынок образ мышления и действий, но и координация всех без исключения процессов и обстоятельств, так или иначе связанных с пользователями: с анализом среды, планированием, созданием и продвижением продукции и услуг, оценкой результатов.

Концепция маркетинга для библиотек По-существу, на схеме представлена вся совокупность факторов, ориентированной на удовлетворение потребностей пользователей и на предоставление им качественных услуг.

Главным образом, этот тип управления помогает библиотекам находить и идентифицировать свои рынки, исследовать потребности пользователей и не-пользователей библиотечных услуг, предлагать соответствующие услуги и продукты, заниматься их рекламой.

Маркетинговый подход повлиял на формирование принципиальной позиции и философии библиотечных организаций, оказал воздействие на их структуру, методы работы, принятие решений с учетом потребностей и интересов тех, кому они должны служить.

Реализация маркетинговой концепции управления библиотекой как «открытой системой», привела к существенным изменениям в принятии практически всех управленческих решений, с особым вниманием к совершенствованию потребительских параметров продукции и услуг.

Пришло осознание, что некоммерческие организации, включая библиотеки, напрямую зависят от тех, кому нужны их услуги. И чем интенсивнее потребители пользуются их услугами, чем точнее библиотеки

определяют и качественнее удовлетворяют их потребности, тем вероятнее внимание и значительнее поддержка, которые им будут оказаны со стороны общественности и тех, кто их содержит.

Библиотеки, которые продолжают использовать инструментарий социального маркетинга, преследуют цель изменения общественных установок, в том числе через влияние на чтение или на информирование граждан, приобщение их к культурным ценностям. Главным образом, этот тип управления помогает библиотекам находить и идентифицировать свои рынки, исследовать потребности пользователей и не пользователей библиотечных услуг, предлагать соответствующие услуги и продукты, заниматься их рекламой.

Библиотечный маркетинг, понимаемый как система управления, ориентированная на реально существующие и потенциальные потребности населения в информации, приобрела огромную социальную значимость. Органичное единство миссии библиотечной деятельности и направленности социально-этического маркетинга на повышение общественного благосостояния создает принципиальную основу для включения мощного потенциала научного маркетинга в решение стратегических проблем библиотеки.

Сегодня библиотеки испытывают влияние таких объективных факторов, как изменение возрастной структуры общества, системы ценностей, новые виды и формы досугового и информационного поведения и потребностей граждан.

Крупные политические, экономические, экологические и другие проблемы, решаемые обществом в настоящее время, значительно изменили взгляды на потребительскую концепцию маркетинга, усилив ориентацию на общественные потребности и экономические ресурсы.

Претерпевают существенные изменения требования потребителей, выступающих на рынке как организованная сила. Консюмеризм – движение

потребителей в защиту своих прав рассматривается как продукт экономической, информационной и социокультурной эволюции.

Консюмеризм не ставит под сомнение концепцию маркетинга, а скорее требует ее реального осуществления на практике: перехода от интересов производителей продуктов и услуг к интересам их потребителей, от «рынка продавца к рынку покупателей».

Одна из моделей, отражающая инновационный тип управления, специалистами называется концепцией «просвещенного маркетинга». Суть ее в отношении библиотек можно определить следующим образом: ориентация на комплекс базовых принципов и положений, определяющих политику в области качества библиотечного обслуживания.

С этой целью формулируются и основные принципы и положения данной модели управления:

Маркетинг с осознанием своей миссии предполагает, что миссия библиотеки должна выразить ее позицию в широком социальном контексте, быть социально-значимой, а не ориентироваться только на внутренние приоритеты, выраженные исключительно в профессиональных понятиях.

Социально-этичный маркетинг рассматривает маркетинг библиотеки как некоммерческой организации и должен ориентировать ее на сочетание долгосрочных интересов потребителей и долгосрочных интересов общества в целом. Библиотеки должны поддерживать только такие социальные потребности, которые соответствуют росту социального благополучия в перспективе. Социально-этичный маркетинг должен обеспечить долгосрочные преимущества «общественно полезных» товаров и услуг, не снижая их привлекательности.

Маркетинг ценностных достоинств трактует библиотеку как некоммерческую организацию, которая должна вкладывать большую часть своих ресурсов в повышение реальной ценности предлагаемых товаров и услуг, а также их функциональных возможностей для удобства потребителей.

Маркетинг, ориентированный на потребителя предполагает, что библиотека должна формулировать и планировать свою маркетинговую деятельность с позиций потребителей.

Инновационный маркетинг предписывает библиотеке постоянное совершенствование своей деятельности и повышение качества предлагаемых продукции и услуг.

Важнейшими составными частями такого стиля управления должны быть:

последовательное направление активности библиотечной организации на соответствующие рынки с учетом состояния макросреды и внутренних возможностей;

содействие процессам информационного обмена и получения информации при помощи специального инструментария - исследования рынка услуг;

оказание влияния на рынок услуг посредством оформления Абанкина Т.В. Влияние информационных технологий на некоммерческий маркетинг.

предложений, коммуникаций, распространения;

систематический анализ, планирование, организация и контроль всех мероприятий.

Конкуренция в сфере обслуживания предопределяет необходимость новой организационной логики, разработки новых типов управления, соответствующих современным задачам и функциям библиотечной деятельности, способных оперативно реагировать и приспособливаться как к внешним, так и внутренним изменениям.

Современный системный подход изменяет понятие «развитие». Понятие развития отражает высший тип движения, характеризующийся переходами от одного качественного состояния к другому;

увеличением сложности системы;

возрастанием степени адаптивности к внешним условиям. Исключается принцип неограниченного роста, понимаемый в чисто количественных

терминах. Для библиотеки как активной системы рост связывается с внутренним развитием и ориентацией на общественное равновесие, когда может изменяться структура, но не основные принципы организации, которая позволяет интегрировать систему в единое целое. Современное понимание развития библиотеки как процесса непрерывного поиска изменений в потребностях, спросе пользователей на продукцию и услуги, удовлетворения этой потребности путем организации их производства и продвижения, ориентация на лучшие новации, находится во взаимосвязи с современным пониманием маркетинга.

Особое значение в деятельности современной библиотеки приобретает методология стратегического управления. Развитие библиотек зависит сегодня, прежде всего, от того, имеют ли они собственную стратегию и могут ли последовательно реализовать ее на практике.

Стратегия – набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности.

Понятие «стратегия» вошло в число управленческих терминов в 1960-е гг., когда особый интерес стали вызывать реакции на неожиданные изменения во внешней среде. Были разработаны и внедрены модели стратегического управления.

Стратегия неразрывно связана с инновационными процессами, т.е. с практическим осуществлением качественно новых решений. Эта связь продиктована тем, что инновации, без которых немислима стратегия, чреваты большой долей неопределенности. Последняя возникает в результате реализации оригинальных, не применявшихся ранее идей.

Стратегическое управление – способ руководства учреждением, который опирается на человеческий потенциал как основу, ориентирован на удовлетворение запросов пользователей и гибкую политику, реагирующую на любые изменения во внешней среде. В целом на практике стратегическое управление может означать симбиоз интуиции и искусства вести учреждение к стратегическим целям;

высокий профессионализм и творчество служащих учреждения;  
активное включение всех работников в реализацию задач учреждения,  
в поиск наилучших путей достижения ее целей.

Таким образом, понятие «стратегическое управление» не отменяет прежних ориентиров, но уточняет акценты, включая в рассмотрение процессы реализации, стратегии, оценку и контроль. Причем осуществление стратегии – это ключевая часть стратегического управления. Нельзя довольствоваться лишь установленными целями и задачами.

Стратегическое управление обеспечивает двойственную реакцию на внешние изменения – долговременную и оперативную одновременно. Долговременная реакция закладывается в стратегические планы, оперативная – реализуется вне планового цикла в реальном режиме времени.

В стратегическом управлении внешняя среда не рассматривается как нечто данное и неизменное, к чему библиотека должна адаптироваться, но изучаются способы и стратегии изменения внешнего окружения. Этот тип управления включает элементы всех предшествующих систем управления: составление бюджета, экстраполяцию для оценки относительно стабильных факторов, стратегическое планирование и, кроме того, дополнительно – усовершенствования, необходимые для адаптации стратегических решений в реальном режиме времени.

Стратегическое управление носит упреждающий характер, воздействуя на события во внешнем окружении, а не просто реагируя на них. Эти воздействия обусловлены двумя причинами:

- для быстрого реагирования на изменения внешней среды полезно участвовать в их создании;
- изменения могут быть столь значительными, что необходимо по возможности влиять на них.

Таким образом, стратегическое управление направлено на формирование стратегической позиции библиотеки, которая обеспечит ей длительную жизнеспособность в изменяющихся условиях. Задачи

стратегического управления состоят в том, чтобы выявить необходимость стратегических изменений и провести их;

создать организационную архитектуру, способствующую стратегическим изменениям;

подобрать и воспитывать кадры, способные провести стратегические изменения.

Стратегическое управление переживает период диверсификации, формируя самостоятельные научные направления, такие как стратегическое планирование, управление проектами, персонал-стратегия управление инновационными процессами.

Современная концепция управления связана с таким понятием как библиотечный менеджмент, который определяется как управление библиотекой с применением принципов, функций и методов, разработанных в мировой теории и практике.

Внедрение концепции библиотечного менеджмента позволяет говорить о реорганизации управленческих механизмов, направленных на решение сложных проблем библиотечного развития в условиях перемен. Использование концепции менеджмента позволяет добиться наиболее рационального использования кадровых и материальных ресурсов, эффективного функционирования библиотечной организации.

Библиотечный менеджмент представляет собой органическое единство маркетинга и инноваций, который ориентирует всю систему управления организацией на рынок, на активное взаимодействие с субъектами рынка.

### **3.3. Взаимосвязь управления и менеджмента**

Понятия управление – менеджмент Понятия «менеджмент» и «управление» очень близки. В общем смысле английское понятие «менеджмент» и русское «управление» формально не вызывает возражений,

т.к. в дословном переводе на русский язык менеджмент обозначает управление.

Вместе с тем в трактовке и применении этих понятий специалисты делают различие.

Прежде всего, как культурные явления управление и менеджмент, различаются следующим образом:

Управление — это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации. Управление — функция организованных систем различной природы. Понятие управления — в узком и широком смыслах этого слова — применимо к любому человеческому обществу независимо от исторической эпохи, типа культуры и экономического уклада.

Управление представляет собой реализацию нескольких взаимосвязанных функций:

планирования, организации, мотивации сотрудников и контроля.

Планирование – это процесс определения цели деятельности организации, средств и наиболее эффективных методов для достижения этих целей. Важным элементом этой функции являются прогнозы возможных направлений развития и стратегические планы. На этом этапе библиотека должна определить, каких реальных результатов она может добиться, оценить свои сильные и слабые стороны, а также состояние внешней среды (экономические условия в данной стране, правительственные акты, позиции профсоюзов, действия конкурирующих организаций, предпочтения потребителей, общественные взгляды, развитие технологий).

Организация - функция управления, которая формирует структуру организации и обеспечивает ее всем необходимым (персонал, средства производства, денежные средства, материалы и т.д.). То есть на этом этапе создаются условия для достижения целей организации.

Хорошая организация работы персонала позволяет добиться более эффективных результатов.

Мотивация – это процесс побуждения других людей к деятельности для достижения целей организации. Выполняя эту функцию, руководитель осуществляет материальное и моральное стимулирование работников и создает наиболее благоприятные условия для проявления их способностей и профессионального роста. При хорошей мотивации персонал организации выполняет свои обязанности в соответствии с целями этой организации и ее планами. Процесс мотивации предполагает создание для работников возможности удовлетворения их потребностей, при условии надлежащего выполнении ими своих обязанностей. Прежде, чем мотивировать персонал на более эффективную работу, руководитель должен выяснить реальные потребности своих работников.

Контроль – это функция управления, которая предполагает оценку и анализ эффективности результатов работы организации. При помощи контроля производится оценка степени достижения организацией своих целей, и необходимая корректировка намеченных действий.

Процесс контроля включает установление стандартов, измерение достигнутых результатов, сравнение этих результатов с планируемыми и, если нужно, пересмотр первоначальных целей.

Контроль связывает воедино все функции управления, он позволяет выдерживать нужное направление деятельности организации и своевременно корректировать неверные решения.

Функции управленческого процесса имеют прямое отношение к ситуационным переменным. Через процесс управления руководители создают и реализуют набор внутренних переменных, т.е. организацию. Процесс управления является средством, с помощью которого учитываются факторы внешнего окружения и оценивается успех организации.

Перечисленные функции управления являются также и основными функциями менеджмента, поэтому можно сказать, что менеджмент и управление два понятия, тесно связанные друг с другом и не делимые друг от друга.

Наиболее общими функциями управления считаются поддержание и оптимизация системных характеристик, социальное воздействие на внутренние и внешние (по отношению к системе) процессы, создание разнообразия, целеполагание, регулирование, контроль.

Менеджмент — это эффективное и производительное достижение целей организации посредством планирования, организации, лидерства (руководства) и контроля над организационными ресурсами. В этих двух определениях заключены основные идеи: основные функции управления, а именно: планирование, организация, лидерство и контроль;

функции менеджмента эффективное и производительное достижение целей организации.

Содержание менеджмента принято рассматривать как:

- 1) науку и практику управления;
- 2) организацию управления;
- 3) процесс принятия управленческих решений;
- 4) определенную категорию специалистов, получивших образование в сфере управления и практически занимающихся руководством.

Рассматривается там же и такое определение менеджмента, как «умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект и мотивы поведения других людей, работающих в организации».

Менеджмент можно трактовать также как социальный институт и специфическую субкультуру, обладающую собственными ценностями, нормами, духовными и мировоззренческими ориентирами.

Менеджмент как наука и практика управления в зарубежной науке управления сложились четыре важнейшие концепции, внесшие существенный вклад в развитие современной теории и практики управления: концепция научного управления (Ф. Тейлор), административного управления (А.Файоль), управления с позиций психологии и человеческих отношений, впервые определившая менеджмент как Философию.

Сегодня в американских школах бизнеса преподают социологию, право, экономику, психологию, философию.

Уже пять поколений американских менеджеров имеют профессиональную подготовку в области человеко- и обществознания, финансов и менеджмента.

«Обеспечение выполнения работы с помощью других лиц»( А.Маслоу), управления с позиций науки о поведении.

Основным кредо этой концепции является повышение эффективности организации посредством повышения эффективности ее человеческих ресурсов. Отсюда – исследование различных аспектов социального взаимодействия, мотивации, характера власти и авторитета, организационной структуры, коммуникации в организациях, лидерства, изменения содержания работы и качества трудовой жизни.

Основной целью этой концепции является стремление помочь работнику в развитии собственных возможностей на базе использования открытий, сделанных в рамках поведенческих наук.

Кроме вышеперечисленных концепций, существует три научных подхода к управлению, получивших развитие в современных условиях:

- подход к управлению как к процессу (определяет управление как процесс, в котором деятельность, направленная на достижение целей организации, рассматривается не как единовременное действие, а как серия непрерывных, взаимосвязанных действий — функций управления. Разные авторы предлагают различные перечни функций;

- оптимальный набор включает, однако, следующие: планирование, организация, распорядительство (командование), мотивация, руководство, координация, контроль, коммуникация, исследование, оценка, принятие решений, подбор персонала, представительство и ведение переговоров или заключение сделок);

- системный подход (предполагает, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимозависимых элементов

(люди, структура, задачи, технология), ориентированных на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды);

- ситуационный подход (предполагает, что пригодность различных методов управления определяется текущей ситуацией, то есть конкретным набором обстоятельств, оказывающих воздействие на функционирование организации в данное время.

Поскольку как в самой организации, так и в окружающей ее среде действует огромное множество факторов, говорить об универсальном способе управления организацией не приходится. Самым эффективным в конкретной ситуации методом управления является тот, что в наибольшей степени соответствует ее специфике.

Менеджмент как процесс управления организациями Менеджмент - скоординированная деятельность по руководству и управлению учреждением.

Содержание менеджмента рассматривается с точки зрения достижения учреждением определенных результатов в процессе деятельности, т.е. можно говорить о менеджменте как об органе управления – некоей структуре, в рамках которой проводятся сознательно координируемые мероприятия, направленные на достижение общих целей;

- о различных уровнях аппарата управления;

- об организации работы коллектива во имя достижения намеченной цели наиболее рациональным способом.

Планирование, организация, мотивация и контроль представляют основные инструменты менеджмента, обеспечивающие координацию деятельности подразделений разного уровня для достижения общих целей организации.

Менеджмент как процесс принятия управленческих решений. В английском языке термин «management» иногда относится к людям, т.е. к лицу или группе работников, наделенных полномочиями и ответственностью для руководства и управления организацией. Когда термин используется в

этом смысле, его следует всегда применять с другими определяющими словами. Например, не одобряется выражение «руководство должно...», в то время как приемлемо выражение «высшее руководство», т.е. лицо или группа работников, осуществляющих направление деятельности и управление организацией на высшем уровне.

В этой связи должны быть четко определены взаимосвязи высшего руководства и основных функций управления. Высшее руководство осуществляет общее управление, формулирование общей стратегии, установление нормативов деятельности, контроль деятельности. При этом задача высшего руководства обеспечить:

управление производством (организацию производства, контроль качества, закупку ресурсов);

управление финансами (планирование расходов, нормирование, финансовый контроль, стимулирование);

управление маркетингом (исследование рынка, планирование номенклатуры продукции и услуг, организацию продвижения);

управление персоналом (подбор кадров, повышение квалификации, контроль за выполнением обязанностей).

Любая ситуация, возникающая в процессе управления, требует от руководства принятия соответствующих решений, в том числе, касающихся изменения целей и программы будущих действий. При этом всякое управленческое решение является результатом реагирования на информацию, полученную посредством обратной связи с элементами внешней среды.

В профессиональной лексике (библиотечная, информационная сфера), связанной с организационно-управленческими вопросами в области предоставления услуг и продуктов, употребляются два термина: «управление», когда речь идет в большей степени о библиотечной системе, включающей методы, информационное обеспечение, организационную структуру, и «менеджмент», когда необходимо подчеркнуть роль

инновационного лидера библиотеки, руководителя, создателя новых систем, способного работать в условиях рынка и анализировать конкурентную среду.

Близкое к данному определению и следующее утверждение: «В профессиональной (в информационной и библиотечной сфере) терминосистеме значение понятий, составляющих содержание терминов «управление библиотекой» и «библиотечный менеджмент» также отличается. Управление имеет более широкое значение, поскольку включает технические и технологические объекты, экономику и хозяйствование.

В обозначении методологии управления, использующей принципы менеджмента в организации совместной деятельности людей, направленной на достижение целей библиотеки, более точным будет термин «библиотечный менеджмент».

Смысл введения нового термина («библиотечный менеджмент») заключается в стремлении обозначить инновационные управленческие явления. Более того, исследовательская логика зарубежного библиотековедения развитых стран характеризуется аналогичными тенденциями.

Они выражаются в отказе от рационалистической парадигмы управления библиотечной деятельностью и переходу к маркетинговой, эмпирической управленческой модели. Самый главный аргумент в пользу новой концепции – широкое использование принципов и методов менеджмента в практике руководства библиотечной деятельностью, чему немало способствует ориентированность менеджмента на решение практических задач». Термином «библиотечный менеджмент» обозначается особая сфера социально практической деятельности библиотеки и научная дисциплина, ставящая задачу изучения этой сферы и выработки практических рекомендаций по ее совершенствованию.

В силу этого, библиотечный менеджмент значительно расширяет сферу управления и самоуправления, создавая методологическую основу для решения тех новых задач, которые поставлены современностью. Это

относится к вопросам разработки стратегии, управлению инновационными процессами, созданию адаптивных организационных структур, социально-психологическим аспектам управления библиотечной деятельностью.

Развитие библиотечного менеджмента обусловлено социально-практическими проблемами, а выработка правил и норм эффективной организационно-управленческой деятельности составляет его главную задачу. В процессе развития происходит взаимодополнение, взаимообогащение концепций и методов, что создает основу для интеграции различных школ и подходов.

*Вопросы для самопроверки:*

1. Принципы управления современной библиотекой
2. Развитие системы управления
3. Взаимосвязь управления и менеджмента

*Литература:* [[1 — С 89-117, 152-194](#); [2 — С 125-137](#); [3 — С 20-23](#); [7 — С 45-70, 121-127](#)]

Тема 4.

## **МЕНЕДЖМЕНТ КАЧЕСТВА**

4.1. Назначение стандартов менеджмента качества

4.2. Концепция всеобщего управления качеством

4.3. Особенности управления качеством и обеспечения качества

4.4. Идеология и принципы управления качеством

### **4.1. Назначение стандартов менеджмента качества**

Система менеджмента качества на современном уровне развития представляет собой идеологию управления организацией и является частью системы управления, которая направлена на достижение результатов в соответствии с целями удовлетворения потребностей, ожиданий и требований заинтересованных сторон.

Главная идея методологии обеспечения качества основана на том, что понятие «улучшение качества» должно употребляться применительно к любой сфере деятельности, поскольку качество продукции - следствие качественного выполнения всех видов работ, т.к. само качество – понятие комплексное.

Цели в области качества дополняют другие цели организации, связанные с развитием, финансированием, рентабельностью, окружающей средой, охраной труда и безопасностью.

Поэтому различные части системы управления могут быть интегрированы вместе с системой менеджмента качества в единую систему, использующую общие элементы. Это способствует лучшей практике планирования, выделения ресурсов, определения дополнительных целей и оценки общей эффективности организации.

Система менеджмента организации может быть оценена и на соответствие собственным требованиям организации.

Система менеджмента качества определяется как «система, предназначенная для установления политики в области качества, а также для достижения определенных целей в этой области».

В истории развития документированных систем качества выделяется несколько этапов, каждая из которых содержит рекомендации, последовательно ведущие к достижению устойчивого успеха организации и закрепленные в серии международных стандартов (серия ИСО 9000 59) и принятых на их основе российских национальных стандартов по управлению качеством: ГОСТ Р ИСО 9000-2008 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь»;

ГОСТ Р ИСО 9001-2008. «Системы менеджмента качества. Требования»;

ГОСТ Р ИСО 9004-2010 «Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации» (введен с июня 2011 г.).

Кроме этих стандартов к серии стандартов ИСО 9000 относятся следующие: ИСО 10012 – «Система управления измерением»;

ИСО 10013:1995 – «Руководящие указания по разработке руководств по качеству»;

ИСО 10015:1999 – «Менеджмент качества. Руководящие указания по подготовке кадров»;

ИСО/ТО 10017:1999 – «Методические указания по статистическим методам в ИСО 9001:1994».

Комплекс стандартов серии ИСО 14000 устанавливают требования к системам менеджмента с точки зрения защиты окружающей среды и безопасности продукции. В них существенно возросло влияние гуманистической составляющей качества, усиливается внимание к удовлетворению разнообразных потребностей персонала.

Стандарты серии ИСО 9000 приняты более чем 90 странами мира в качестве национальных и применимы к любым предприятиям, независимо от их численности, объема выпуска и сферы деятельности.

В Российской Федерации на основе международных стандартов этой серии приняты следующие национальные стандарты: ГОСТ Р ИСО 9000-2008 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь»;

ГОСТ Р ИСО 9001-2008 «Система менеджмента качества. Требования»;

ГОСТ Р ИСО 9004-2010 «Менеджмент для устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества».

Серия стандартов ISO 9000 на системы менеджмента качества – одно из многих направлений стандартизации.

Термин «ISO» из греческого корня, означающего «равный» или «эквивалентен». В настоящем Пособии используется русскоязычная аббревиатура «ИСО».

Назначение стандартов ИСО серии Серия стандартов в диапазоне номеров 9000-11000 была определена Международной организацией по стандартизации для стандартов по системам управления качеством.

Стандарты ИСО серии 9000 являются практической базой идеологии менеджмента качества. В состав серии входят стандарты, непосредственно представляющие требования;

представляющие справочную информацию и руководящие указания, а также стандарты обеспечивающие (разъясняющие) частные вопросы систем менеджмента качества.

Универсальность стандартов ИСО серии 9000 состоит в том, что задают методологию функционирования системы качества, которая, в свою очередь, должна обеспечивать высокое качество продукции и услуг, производимых организацией и обеспечивать высокую степень удовлетворенности потребителей.

Изначально, в состав стандартов ИСО серии 9000 входило несколько стандартов, представляющих системы менеджмента качества (модели системы качества по ИСО 9001, ИСО 9002, ИСО 9003). В дальнейшем, в серии осталась только одна модель системы качества ИСО 9001.

Кроме того, в последнее время появились стандарты, относящиеся к системам управления качеством, но имеющие номера, выходящие за пределы серии.

Наиболее часто применяемыми стандартами серии являются стандарты ИСО 9000: (ранее ИСО 9000:2000), ИСО 9001: 2008 (ранее ИСО 9001:2000), ИСО 9004: 2009 (ранее ИСО 9004:2000).

Первый из указанных представляет собой стандарт на терминологию систем качества, второй – содержит требования к системе качества, третий - является стандартом, представляющим руководящие указания по развитию системы качества.

Назначение стандарта ИСО 9000: 2005 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь»

Стандарт ИСО 9000: 2005 предназначен для установления единого понимания терминов и понятий используемых в стандартах ИСО серии 9000. Он определяет основные положения систем менеджмента качества и принципы, используемые при построении систем качества.

Кроме терминов и определений в стандарте даются основные принципы менеджмента качества, на основе которых построены требования системы качества и методы реализации этих требований. Среди основных положений (Раздел 2 стандарта) приводятся пояснения по обоснованию необходимости построения системы качества, дается объяснение процессного подхода, используемого в стандартах ИСО серии 9000, определяется назначение политики и целей в области качества, документации системы качества, роль статистических методов и пр.

По сравнению с предыдущим изданием стандарта (ИСО 9000: 2000), в версии 2005 года в стандарт было добавлено несколько определений, а также введены поясняющие замечания, позволяющие принять во внимание более поздние документы этой серии и выстроить их в один ряд с ИСО 9000.

Назначение стандарта ИСО 9001: 2008 «Системы менеджмента качества. Требования»

Стандарт ИСО 9001: 2008 (предыдущая редакция – ИСО 9001:2000) предназначен для разработки и внедрения систем менеджмента качества предприятий с целью последующей сертификации или для заключения контрактов с другими предприятиями, которые предъявляют требования к стабильности и надежности выполнения контрактных обязательств.

Требования, содержащиеся в стандарте ИСО 9001: 2008 являются общими и предназначены для применения ко всем организациям независимо от вида деятельности, размера организации и поставляемой продукции (услуг). Требования к продукции и, в ряде случаев к связанным с ней процессам, могут содержаться, например, в технических условиях, стандартах на продукцию, стандартах на процессы, контрактных соглашениях и регламентах.

Стандарт определяет, что необходимо делать для внедрения системы качества, но не определяет, как это делать. Именно за счет такого подхода требования стандарта являются универсальными и применимыми к любой организации. Методы, как реализовать то или иное требование стандарта предприятие выбирает само, исходя из своих потребностей и возможностей.

Система менеджмента качества – определяет общие требования к системе менеджмента качества, управлению документацией и записями по качеству (Раздел 4);

ответственность руководства;

требования к административному управлению построением, внедрением и функционированием системы менеджмента качества и требования к высшему руководству организации и к системе административного управления (Раздел 5);

требования к ресурсам, необходимым для разработки, внедрения и функционирования системы качества, в том числе человеческие ресурсы, материальные ресурсы, инфраструктуру и производственную среду (Раздел 6);

наиболее объемные требования, которые предъявляются к основной деятельности предприятия по управлению процессами производства продукции или предоставления услуг (Раздел 7);

требования к проведению анализа, измерений и улучшений системы менеджмента качества, процессов и выпускаемой продукции (оказываемым услугам) (Раздел 8).

Приводится соответствие между разделами стандарта ИСО 9001: 2008 и ИСО 14001: (Системы управления окружающей средой. Требования и руководство по применению), чтобы организации могли строить интегрированные системы менеджмента качества и экологического менеджмента.

Назначение стандарта ИСО 9004: 2009 «Менеджмент для обеспечения устойчивого успеха организации. Подход к менеджменту качества»

Стандарт ИСО 9004:2009 предоставляет более широкие перспективы управления качеством, особенно для повышения производительности. Он ориентирует на постоянное повышение общей эффективности организации, и эффективности на основе процессного подхода, на удовлетворение потребностей и ожиданий потребителей, других заинтересованных сторон в долгосрочной перспективе и в сбалансированной форме.

ГОСТ Р ИСО 9004-2010 «Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации.

Подход на основе менеджмента качества»60 рассматривает менеджмент качества более широко с учетом потребностей и ожиданий всех заинтересованных сторон (потребителей, управленческих, общественных, деловых структур территории, работников организации, поставщиков и партнеров, общество в целом) и дает рекомендации по систематическому и непрерывному улучшению общих показателей деятельности организации независимо от ее размеров, типа и рода деятельности.

ИСО 9004:2009 заменяет ИСО 9004:2000. В нем произошли существенные изменения в структуре и содержании в сравнении с

предыдущим изданием на основе опыта восьми лет реализации стандарта во всем мире. В частности, вместо советов, как строить систему менеджмента качества, даются указания о том, как управлять организацией, направленной на устойчивое развитие.

ИСО 9004:2009 позволяет организациям повысить качество товаров и услуг для своих потребителей путем поощрения самооценки, как важного инструмента, позволяющего организациям определять свои сильные и слабые стороны, возможности для улучшений и инноваций.

Самооценка может стать ключевым элементом процессов стратегического планирования в любой организации.

Хотя стандарты ИСО 9004:2009 и ИСО 9001:2008 дополняют друг друга, ИСО 9004: может быть использован самостоятельно. Он не предназначен для сертификации третьей стороной, нормативного или договорного использования, ни в качестве руководства по сертификации.

В нем приводятся рекомендации по менеджменту систем и процессов, а также по использованию принципов менеджмента качества (Раздел 4);

требования по выработке политики и стратегии, процессы и практические методы (Раздел 5);

дополнительные требования по вовлечению работников, управлению информацией, управлению поставщиками и партнерами, управлению природными ресурсами, а также финансами (Раздел 6).

В Приложении А даются рекомендации по проведению самооценки организации с перечнем вопросов для самооценки.

Составители Пособия используют рекомендации данного стандарта, наряду с рекомендациями других действующих документов в области качества.

Таким образом, семейство стандартов ИСО 9000 было разработано для того, чтобы помочь организациям, всех видов и масштабов деятельности, внедрить и обеспечить функционирование эффективных систем менеджмента качества.

В комплексе документы семейства ИСО 9000 содержат рекомендации, позволяющие проводить последовательные действия по совершенствованию организации: требования к системам менеджмента качества и рекомендации по улучшению деятельности;

оценивание систем менеджмента качества;

выполнение требований качества.

Модели совершенства содержат критерии, позволяющие проводить сравнительную оценку деятельности организации, применимую ко всем видам деятельности и ко всем заинтересованным сторонам.

Критерии оценки в моделях совершенства обеспечивают организации основу для сравнения ее деятельности с деятельностью других организаций.

#### **4.2. Концепция всеобщего управления качеством**

В круг мероприятий, определенных концепцией качества, наряду с требованиями потребителей поэтапно были введены требования таких групп по интересам учреждения, как инвесторы, сотрудники, поставщики, общественные объединения и общество в целом.

Параллельно с этим были предприняты усилия по объединению отдельных подходов и методов менеджмента в общую концепцию интегрированного менеджмента. В связи с этим повысилось значение руководства учреждением, ориентированным на процесс.

Работы по дальнейшему развитию принципов и методов управления качеством привели к созданию концепции всеобщего управления качеством (TQM – Total Quality Management), признанного в мире «менеджментом четвертого поколения».

Всеобщее управление качеством трактуется как подход к руководству организацией, нацеленной на качество, основанный на участии всех его членов и направленный на достижение долгосрочного успеха путем

удовлетворения требований потребителя и получения выгоды для членов организации и общества.

Концепция TQM базируется на том, что в современных условиях решение проблемы качества все больше определяется человеческим фактором, то есть отношением людей к делу и отношением руководителей к персоналу.

Главная задача руководства – инициирование творческого потенциала работников в определенном направлении. При этом концепция TQM опирается на такие понятия, как фирменная (корпоративная) культура, стиль руководства, демократизация управления, учение и адаптация к непрерывному изменению.

Концепция ставит качество в центр всей производственной деятельности, предопределяющей удовлетворение требований потребителя и, как следствие, улучшение экономического и социального положения предприятия.

Основными принципами концепции TQM являются:

- придание политике в области качества приоритетной роли среди остальных направлений и аспектов политики организации. Качество – основа эффективного менеджмента;

- управление качеством продукции обеспечивается на всех этапах создания и использования продукции;

- вовлечение в деятельность по обеспечению и улучшению качества всего персонала организации, а также всех партнеров (и поставщиков).

Девиз: «Качество – забота каждого»;

- активизация «человеческого фактора» путём создания атмосферы удовлетворённости, заинтересованного участия, благополучия у всех работников организации;

- основное правило работы – постоянное удовлетворение требований потребителя за счёт совершенствования своей деятельности. Это относится и к организации внутрипроизводственных взаимоотношений, когда

реализуется принцип: «исполнитель последующей технологической операции – твой потребитель»;

- качество должно быть заложено в изделии, а не доказано контролем; самоконтроль качества результатов на каждом рабочем месте;
- непрерывное обучение и совершенствование всех работников в области качества;
- постоянный анализ и улучшение системы обеспечения качества.

### **4.3. Особенности управления качеством и обеспечения качества**

Особенности процесса управления качеством продукции или услуг обусловлены определением управления качеством как «действия, осуществляемые при создании и эксплуатации или потреблении продукции в целях установления, обеспечения и поддержания необходимого уровня ее качества».

Из этого определения следует, в частности:

- действия по управлению качеством должны осуществляться на всех этапах жизненного цикла продукции: на этапах научных исследований и проектирования (когда определяются главные свойства и параметры будущей продукции или услуги, а также характер производственных процессов их изготовления);

в процессе производства и на этапе эксплуатации или потребления;

- динамизм качества продукции или услуг как объектов управления может постоянно изменяться под воздействием различных факторов, как в процессе производства, так и в процессе потребления/эксплуатации, что предполагает необходимость непрерывного учёта и анализа при принятии управляющих решений всех факторов, влияющих на качество.

Эти особенности отражаются на характере процесса управления качеством продукции и услуг, производимых библиотекой, и требуют

разумного и грамотного управления их производством и обслуживанием пользователей.

Менеджмент качества в настоящее время — это не ограниченная рамками производственного процесса узкая специфическая деятельность, а управление всей организацией, всеми аспектами ее жизнедеятельности на основе современных знаний и умения их применять в форме требований будущего эффекта.

Соответственно и категория «качество» в современном менеджменте носит многоаспектный характер. Она применяется по отношению не только к продукции или услугам, но и ко всем процессам в организации (процессам жизненного цикла продукции, управленческим процессам, процессам управления ресурсами, процессам измерения, анализа и улучшения).

Категория «качество» отражает не только потенциал, которым обладает организация, но и достигнутые результаты, и саму деятельность по их достижению. Поэтому обеспечение качества — планируемые и систематически осуществляемые виды деятельности в рамках системы качества, необходимые для создания уверенности в том, что объект (продукция, процесс) будет удовлетворять требованиям по качеству.

Модель процесса управления качеством характеризует эти связи и включает следующие основные элементы:

- 1) ответственность руководителя.
- 2) управление ресурсами.
- 3) управление процессом.
- 4) вход-процесс-выход.
- 5) измерение-анализ-улучшение.

Основные тенденции развития менеджмента качества определяются, в первую очередь:

- сокращением жизненного цикла разработки продукта или услуги;
- сокращением сроков в освоении и внедрении методов менеджмента качества, связанных, в первую очередь, с методологией TQM;

- более высокими требованиями заказчика (потребителя) к качеству товара, услуг, а также к качеству труда;

- высокой конкуренцией, особенно в сфере создания информационных технологий и укрупнения фирм для разработки систем информационных услуг.

Система качества – это совокупность организационной структуры, методик, процессов и ресурсов, необходимых для осуществления общего руководства качеством.

ГОСТ 15467-79 «Управление качеством продукции. Основные понятия, термины и определения» (переиздание 1990 г.).

Система качества должна удовлетворять следующим требованиям:

- должны удовлетворяться требования потребителя, предъявляемые к продукции или услуге;

- проблемы (дефекты) должны предупреждаться, а не выявляться после возникновения;

- если дефект или несоответствие требованиям допущены, система должна обеспечить их обнаружение;

- система должна гарантировать недопущение поступления в дальнейшее производство или потребителю обнаруженной дефектной или несоответствующей продукции;

- система должна обеспечивать постоянное и повсеместное совершенствование продукции, элементов производства и системы качества.

Система качества по форме – это система документации, в которой установлены общие принципы обеспечения качества, требования к деятельности и ответственности каждого сотрудника в области качества;

условия соблюдения заданных параметров каждого процесса и характеристик каждого объекта;

методики контроля, обработки и анализа информации о качестве;

программы обучения персонала в области качества и др.

Система качества включает в себя также систематическую деятельность в соответствии с установленными требованиями, выявление недостатков и постоянный поиск путей улучшения.

Система качества в организации предназначена, прежде всего, для удовлетворения внутренних потребностей управления организацией. Она шире, чем требования определенного потребителя, который оценивает только ту часть системы качества, которая касается его индивидуальных требований.

В основу построения системы менеджмента качества положен процессный подход, при котором система менеджмента качества рассматривается как совокупность взаимосвязанных процессов, преобразующих входы в выходы с использованием ресурсов.

Процессная модель системы менеджмента качества включает следующие виды деятельности:

- деятельность, связанная с ответственностью руководства;
- менеджмент ресурсов;
- менеджмент процессов жизненного цикла продукции;
- измерение, анализ и улучшение.

Эти виды деятельности образуют замкнутый цикл и объединены деятельностью по постоянному улучшению системы менеджмента качества. При этом входами являются требования потребителей (и других заинтересованных сторон) к продукции, а выходами – их удовлетворенность. Связь между этими видами деятельности и с внешними заинтересованными сторонами обеспечивается соответствующей информацией.

Непрерывное осуществление перечисленных видов деятельности и составляет содержание менеджмента качества. Любая деятельность, основанная на использовании ресурсов и предполагающая управление с целью преобразования входов в выходы рассматривается как процесс: выход одного процесса непосредственно образует вход следующего.

Применение в рамках организации системы процессов и управление ими, может рассматриваться как «процессный подход», преимуществом которого является постоянный контроль.

Система менеджмента качества должна охватывать следующие этапы жизненного цикла продукции:

- определение и анализ требований к продукции;
- проектирование и разработка;
- закупки (материально-техническое обеспечение);
- производство;
- обслуживание.

В соответствии с этапами жизненного цикла продукции деятельность по обеспечению, управлению и улучшению качества включает следующие действия, составляющие содержание процесса функционирования системы качества:

- оценка уровня качества аналогичных услуг, имеющих на рынке, анализ требований потребителей;
- долгосрочное прогнозирование;
- планирование уровня качества и разработка стандартов;
- контроль качества ресурсов (входной контроль);
- контроль в процессе производства (включая контроль оборудования и технологических процессов);
- контроль качества изделия в условиях эксплуатации;
- анализ отзывов и рекламаций потребителей.

Последняя версия стандартов имеет существенные отличия от предыдущей. Для описания и построения системы менеджмента качества за основу принят процессный подход, соответственно она представлена взаимосвязанными блоками процессов (вместо элементов системы качества, предусмотренных предыдущей версией стандартов).

Модель системы качества в предыдущей версии – «петля качества» (этапы жизненного цикла продукции), в новой – Модель системы менеджмента качества, основанной на процессном подходе:

В международном стандарте ИСО 8402-86 «Качество. Словарь» дается следующее определение данного понятия:

«Петля качества; спираль качества – схематическая модель взаимозависимых видов деятельности, влияющих на качество продукции или услуги на различных стадиях от определения потребностей до оценки их удовлетворения».

Составляющие петли качества: маркетинг и изучение рынка, проектирование и разработка продукции, проектирование и разработка процессов, закупка материалов, производство и предоставление услуг, проверка, сбыт и продажа, эксплуатация, техническая помощь и обслуживание и др. Все эти виды деятельности в различных формах присущи как организациям, производящим продукцию, так и организациям, предоставляющим услуги. И все виды деятельности, составляющие модель петли качества, непосредственно влияют на качество конечного результата.

Система качества разрабатывается с учетом конкретной деятельности организации, но в любом случае она должна охватывать все стадии «петли качества», или жизненного цикла продукции:

- маркетинг, поиск и изучение рынка;
- проектирование и (или) разработка технических требований, разработка продукции;
- материально-техническое снабжение;
- подготовка и разработка производственных процессов;
- производство;
- контроль, проведение обследований;
- реализация и распределение продукции;
- монтаж и эксплуатация;
- техническая помощь и обслуживание и др.

Применение комплексного процессного подхода в создании системы качества в научной библиотеке Томского государственного университета с учетом специфики данной библиотеки последовательно осуществлялось путем выявления процессов, назначения их владельцев (руководителей, исполнителей), описания процессов, установления целей исполнения и индикаторов эффективности, определения необходимых ресурсов и т.д.

Самым сложным на начальном этапе было определить и описать основные бизнес-процессы самой библиотеки и выявить роль и место библиотеки в рамках процессов университета. При анализе и обсуждении имеющихся в библиотеке процессов мы ориентировались на уже существующие процессы, на действующую технологию, на специалистов, которые знают основные процессы и умеют ими управлять. Базой для классификации и группировки процессов были выбраны действующие в библиотеке нормативные документы, положения и технологические инструкции.

Обсуждение и анализ процессов охватывал все подразделения. При этом выяснялось, кто является потребителем, кто является собственником процесса, кто участвует в процессе, кто является поставщиком для процесса.

Были определены основные процессы, важные с точки зрения влияния на качество предоставляемых услуг. При этом учитывалось, что процесс информационно-библиотечного обслуживания является вспомогательным процессом к основным процессам университета – учебному и научно-исследовательскому и деятельность библиотеки строится в соответствии с руководящими и поддерживающими процессами университета. Для выделения основных процессов проводился детальный анализ всех процессов, действующих в библиотеке, в результате чего были:

- идентифицированы процессы, которые необходимы: определены потребители каждого процесса (внутренние или внешние), требования этих потребителей, владельцы процесса («хозяин»), входы и выходы для каждого процесса (понятно, что если процесс не имеет выхода, то он не нужен);

- определена последовательность и взаимодействие этих процессов: каков полный поток процессов, как их можно описать, какие взаимосвязи существуют между процессами, какая документация необходима;

- определены критерии и методы для гарантии эффективности управления и выполнения процессов: как контролировать выполнение процессов, какие измерения являются необходимыми, как лучше анализировать собранную информацию, какие результаты этого анализа кому сообщаются, какие отчеты необходимо иметь;

- определены ресурсы, необходимые для поддержания процессов и управления ими: какие ресурсы необходимы для каждого процесса, какие инструменты использовать;

- выбраны методики действия, необходимые для достижения запланированных результатов и непрерывного улучшения процессов: как можно улучшить процесс, какие корректирующие или предупреждающие действия являются необходимыми.

По итогам работы составлена так называемая карта процессов. Выделено четыре ключевых процесса, которые идут последовательно друг за другом по горизонтали – они являются основными процессами библиотеки:

- комплектование фонда,
- обработка документов и создание справочно-поискового аппарата,
- организация и хранение фонда,
- предоставление информационно-библиотечных услуг.

В каждом основном процессе были определены три ключевые группы участников: поставщик, руководитель и потребитель процесса.

Руководитель процесса является «хозяином» процесса, несет непосредственно ответственность за его осуществление. Каждый руководитель отвечает за составление модели своего процесса, его описание, определение входных и выходных потоков, ресурсов, исполнителей каждой операции и т.д.

Составленные модели процессов послужили основой для составления документированных процедур (описания) основных процессов, составления рабочих инструкций, форм документирования процесса. При этом стало возможным исключить запутанность процессов, сделать процессы более прозрачными и понятными, оптимизировать некоторые операции, четко распределить обязанности по их выполнению, исключить «тупиковые» шаги, которые не имеют выходы на последующие операции.

На этом этапе были проанализированы и пересмотрены документы и применяемые формы, в частности документы, сопровождающие каждый процесс или операцию. Полезным был опрос сотрудников в целях определения «слабых мест» в отдельных процессах и выявления потенциала на улучшение.

Описание процессов и операций позволило составить основу для документирования системы менеджмента качества. Были написаны документированные процедуры на каждый основной процесс и рабочие инструкции на подпроцессы и операции.

При этом учитывался второй важный принцип, который связан с процессным подходом – системный подход к управлению. Система менеджмента качества включает множество находящихся во взаимосвязи процессов: не только процессы жизненного цикла продукции — бизнес-процессы, но также процессы многочисленного управления, контроля, измерения, которые тоже осуществляются в соответствии с документированными процедурами. К ним относятся процедуры:

- управление документацией, которая подтверждает, что в организации обеспечено управление документами системы качества;
- управление записями по качеству, определяющими порядок разработки записей по качеству, управления ими и контролю;
- управление несоответствиями, где описаны средства управления несоответствиями, ответственность и полномочия при работе с ними;

- корректирующие действия, описывающие общий подход к проведению корректирующих действий, которые необходимы для устранения причин уже возникших несоответствий с целью предупреждения их повторного возникновения;

- предупреждающие действия, описывающие общий подход к проведению предупреждающих действий, необходимых для устранения причин потенциальных, еще не случившихся несоответствий и для предупреждения их появления.

При таком управлении библиотеке легче перестраиваться и приспосабливаться к новым условиям, становиться востребованной. Деятельность библиотеки становится прозрачной как для пользователей, так и для сотрудников библиотеки.

Используя общие критерии стандартизированной «петли качества» и рассматривая ее как рациональный алгоритм взаимосвязанных действий, в режиме которого задается, формируется и сохраняется необходимый уровень качества итоговых продуктов деятельности (продукции, услуг), способный удовлетворить определенные общественные и соответствующие индивидуальные (в том числе, нетрадиционные) потребности пользователей, попытаемся схематически представить профилированный вариант подобной микроэкономической «спирали качества» для современной библиотеки, то есть показать Микроэкономическую модель деятельности библиотечно-информационного учреждения:

Обратим внимание, что данная схема позволяет увидеть главенствующую роль маркетингового блока в системе управления публичной библиотекой, определяющего деятельность ее различных подразделений: от этапа первоначального выявления приоритетных групп обслуживания и потребностей пользователей до контроля степени их удовлетворения.

Маркетинговые составляющие экстраполируются фактически на все этапы профильной микроэкономической модели, обуславливая

соответствующие уровни прогнозируемости деятельности и управляемости публичной библиотеки. Многие компоненты на практике реализуются одновременно или параллельно, что позволяет конкретной библиотеке оперативно реагировать на динамику ситуационных изменений и обеспечивать многоплановость функционирования библиотечно-информационного учреждения в конкурентной рыночной среде.

Это свидетельствует о сущностном системообразующем значении правильного выбора конкретной библиотекой собственной специфической маркетинговой концепции (стратегии и тактики), а также реальных возможностях с помощью маркетингового инструментария оперативно, гибко корректировать повседневную библиотечно-информационную практику.

Как видно, важнейшие составные части маркетингового стиля управления не противоречат новым моделям управления. В обоих случаях организация последовательно ориентируется и направляет свою активность на соответствующие рынки с учетом микро- и макросред, активное содействие процессам обмена при помощи специального инструментария, необходимого для получения информации (исследование рынка) и для оказания влияния на рынок (оформление предложения, коммуникация, распределение, встречные издержки), систематический анализ, планирование, организация и контроль всех маркетинговых мероприятий.

По характеру воздействия на этапы «петли качества» в системе качества могут быть выделены три направления:

- обеспечение качества;
- управление качеством;
- улучшение качества.

Под обеспечением качества понимается совокупность планируемых и систематически проводимых мероприятий, необходимых для создания уверенности в том, что продукция или услуга удовлетворяет определенным требованиям к качеству.

Ключевыми в обеспечении качества являются следующие аспекты:

- качество, обусловленное назначением продукции. Такое качество является результатом маркетинговых исследований, обусловлено назначением продукции и доведением ее уровня до соответствующего потребностям и возможностям рынка;
- качество, обусловленное проектированием (планированием) продукции. Это качество обусловлено заложенными в конструкцию продукции характеристиками, которые влияют на ее ожидаемые эксплуатационные свойства в различных условиях использования и эксплуатации;
- качество, обеспеченное соответствием конструкции. Такое качество формируется в процессах производства и обусловлено контролем за соблюдением соответствия конструкции заложенным в нее характеристикам;
- качество, обусловленное техническим обслуживанием. Это качество обусловлено налаженным обслуживанием продукции и соответствием условий эксплуатации установленным требованиям.

Планируемые мероприятия отражаются в программах качества, которые должны быть взаимосвязаны с требованиями системы общего управления в организации. Программа должна содержать:

- цели в области качества, т.е. задания по техническому уровню, качеству создаваемой продукции;
- конкретное распределение прав и обязанностей между подразделениями на различных этапах жизненного цикла продукции (петли качества);
- требования к ресурсному обеспечению всех этапов петли качества;
- мероприятия на всех этапах петли качества.

К систематически проводимым мероприятиям обеспечения качества относятся работы или процедуры, которые выполняются организацией постоянно или с определенной периодичностью. Эти работы или процедуры оформляются в виде инструкций или стандартов предприятия.

Основой обеспечения качества является изучение проблем обеспечения качества объектов, структуры и методов построения и управления системами качества, их нормативно-правовое и социально-экономическое обоснование, а также некоторые инструменты управления.

Изучению подлежат технологические основы:  
формирования качества и производительности труда;  
организация действий, необходимых для эффективной работы системы управления качеством;  
проведение контроля в процессе деятельности и по ее результатам;  
система критериев, параметров и показателей качества при полном соблюдении правил концептуальной модели управления качеством как процессом.

Управление качеством — методы и виды деятельности оперативного характера, используемые для выполнения требований по качеству и направленные как на управление процессом, так и на устранение причин неудовлетворительного функционирования на всех этапах «петли качества» для достижения экономической эффективности.

Управление качеством охватывает часть функций управления, направленных на достижение целей в области качества. Цели в области качества предполагают создание в организации условий, в которых возможно контролировать, регулировать качество, обеспечивать соответствие принятым требованиям и гибко изменять установленные требования.

В понятие «управление качеством» входят следующие аспекты:

1. Общие аспекты:
  - планирование на уровне высшего руководства;
  - систематизация и документальное оформление деятельности в виде методик, протоколов, инструкций и др.;
  - вовлечение всех производственных ресурсов и всего персонала;
  - широкое использование стандартизации, в том числе и международных стандартов, в управлении качеством;

- регулярные проверки, изучение обратной связи и корректировка действий;

- непрерывное обучение персонала приемам и методам управления качеством.

## 2. Технические аспекты:

- использование в производстве последних мировых стандартов или стандартов, превышающих уровень мировых;

- контроль продукции на каждом этапе в процессе производства с использованием необходимых средств контроля;

- диагностика оборудования;

- обеспечение управляемости всеми процессами и прослеживание каждой единицы продукции;

- регулярный пересмотр технологий.

## 3. Экономические аспекты:

- управление экономикой качества;

- планирование обеспечения финансирования качества, в том числе: затраты на обучение персонала, изучение рынка услуг, контроль, диагностику, переоснащение производства, привлечение независимых экспертов, личные премии персоналу и др.

## 4. Управленческие аспекты:

- определение политики в области качества и конкретное распределение обязанностей и полномочий каждого сотрудника;

- разработка формализованной методологии управления качеством с использованием различных методов и приемов управления качеством и контроль исполнения методик;

- планирование необходимой сметы расходов на обеспечение качества в годовом бюджетном плане;

- ориентация производства на использование последних научно-технических разработок и требований;

- контроль за выполнением норм экологии и безопасности труда.

Улучшение качества представляет собой постоянную деятельность, направленную на повышение технического уровня продукции, качества её изготовления и совершенствование элементов производства и системы качества.

TQM выходит далеко за рамки обеспечения качества продукции, она пронизывает саму суть менеджмента. Это дало основание назвать подход TQM «менеджментом четвертого поколения».

Основоположник данной концепции Э. Деминг утверждал, что 96% производственных проблем обусловлены неправильной системой менеджмента, и только 4% - ошибками исполнителей, подчеркивая: «Задача менеджмента – создание среды, где каждый может получить удовольствие от своей работы». Появилась даже поговорка: «Качество – последний шанс для бедных».

Набор теоретических и практических средств TQM включает, в том числе международных стандартов ИСО семейства 9000 по менеджменту качества и стандарты ИСО 14000 по экологическому менеджменту.

Концепция стандартов ИСО серии 9000 не является альтернативой концепции TQM: эти два вида движения как бы являются партнерами в достижении единой цели, но на разных стадиях движения предприятия к качеству. При этом, по выражению основоположника комплексного управления качеством А. Фейгенбаума, основой являются стандарты ИСО, а эволюционным развитием – TQM.

Историческое развитие идей качества привело к необходимости количественной оценки соответствия существующих систем качества предприятий и организаций общим принципам TQM.

В Европе это привело к разработке Европейским фондом менеджмента качества (European Foundation for Quality Management (EFQM)) «Business Excellence» («превосходство в бизнесе») – модели делового совершенства, которая сегодня одна из признанных моделей оценки достижений по внедрению принципов и методов TQM на предприятии.

#### **4.4. Идеология и принципы управления качеством**

Идеология менеджмента качества, отраженная в стандартах ИСО в настоящее время является базой для построения и развития системы качества в любой организации, включая библиотеки. В основе любой идеологии лежат постулаты или принципы, от которых эта идеология отталкивается. Именно на основе таких принципов строится вся теоретическая и практическая база.

В основе системы менеджмента качества лежат восемь принципов менеджмента качества, кратко сформулированные в стандарте ИСО 9000:2005 «Система менеджмента качества.

Основные принципы и словарь» и более развернуто в ГОСТ Р ИСО 9004-2010 «Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества».

Идея, заложенная в формулировках принципов, раскрывается в конкретных требованиях стандартов и реализуются в деятельности организации.

Каждый принцип может быть раскрыт в нескольких блоках требований стандарта, поэтому, когда организация разрабатывает и внедряет методы реализации этих требований в своей работе, она тем самым внедряет принципы менеджмента качества.

Данные принципы может использовать любая библиотека, связывающая свой успех с необходимостью изменения стиля управления.

Принцип 1. Ориентация на потребителя Ориентация на потребителя представляет неотъемлемую часть концепций всеобщего управления на основе качества, делового совершенства и любых их разновидностей.

И хотя необходимость ориентации на потребителя очевидна, тем не менее, она не должна сводиться к погоне за скорейшим получением прибыли (в условиях предприятий) или получением более высоких статистических показателей (в социальной сфере).

Организация, сфокусированная на потребителя, зависит от своих потребителей и поэтому должна понимать их текущие и будущие потребности, выполнять их требования и стараться превзойти их ожидания.

Принцип говорит, что любые организации созданы для удовлетворения потребностей своих потребителей, а не наоборот. С точки зрения менеджмента качества, все действия организации должны быть направлены на выявление, понимание и удовлетворение их потребностей.

Внедрение этого принципа дает такие преимущества организации:

увеличение дохода (для коммерческой организации) и доли рынка (для библиотек – доля рынка информационных услуг) за счет более гибкой и быстрой реакции на внешние изменения;

увеличение эффективности использования имеющихся ресурсов за счет роста удовлетворенности потребителей;

повышение лояльности потребителей и за счет этого увеличение повторных заказов (обращений в библиотеку).

Гибкость и способность оперативно реагировать на изменения означает, что и сама библиотека находится в процессе постоянного изменения-развития, своевременно учитывает характер перемен, возникновения ожиданий, дополнительных требований и потребностей всех заинтересованных сторон, предпринимает оперативные меры для решения проблем, совершенствует обслуживание пользователей, создает новые услуги, повышает уровень умений и навыков, приобретает новые знания. Статичная библиотека возможна лишь как плохая модель.

Принцип 2. Лидерство руководителя Руководители обеспечивают единство цели и направления деятельности организации. Они создают и поддерживают внутреннюю среду, при которой работники полностью вовлечены в достижение целей и задач организации.

Для эффективного достижения целей организации ее руководство должно не просто хотеть достигнуть поставленных целей, но и быть

лидерами в достижении этих целей, быть примером для всех остальных сотрудников в стремлении к этим целям.

Преимущества этого принципа заключаются в том, что сотрудники организации начинают разделять цели организации, за счет чего и более мотивированы на достижение поставленных целей;

появляется возможность выстраивать, выполнять и оценивать любые действия в организации на основе единых непротиворечивых принципов;

сокращается несогласованность и недопонимание между различными уровнями управления в организации.

Лидерство для современной библиотеки означает также и то, что библиотека способна возглавить внедрение новаций и усовершенствований, а не просто фиксировать определенное status quo или «слепо» повторять действия других подобных библиотек. Принцип лидерства ни в коем случае не исключает сотрудничества с другими организациями, занимающимися проблемами эффективности обслуживания граждан.

Принцип 3. Вовлечение работников Работники всех уровней составляют основу учреждения и их полное вовлечение дает возможность организации с выгодой использовать их способности на его благо.

Хорошо и эффективно люди в организации смогут работать только тогда, когда они увлечены своей работой, когда она им интересна. Чтобы достигнуть целей по качеству, в организации должны быть созданы условия для максимальной заинтересованности людей в той работе, которую они выполняют.

Внедрение этого принципа может давать такие преимущества, как появление мотивации работников в участии во всех процессах организации;

заинтересованность в разработке предложений и внедрении инноваций в своей работе и работе организации в целом;

закрепление ответственность работников не только за свои собственные предложения и нововведения, но и за деятельность всей организации;

стремление самим принимать участие и помогать процессу непрерывного улучшения работы организации.

Внедрение данного принципа, с одной стороны, не требует чрезмерных затрат, а с другой активизирует главный ресурс любой организации - человеческий.

Принцип 4. Процессный подход. Желаемый результат достигается эффективнее, когда деятельностью и соответствующими ресурсами управляют как процессом.

Любая деятельность в организации, включая и библиотеку, должна рассматриваться как процесс, следовательно, она должна иметь четко определенные и однозначные входы, выходы, ресурсы, операции и взаимосвязь всех указанных составляющих процесса.

Управление многочисленными взаимосвязанными и взаимодействующими процессами может считаться процессным подходом.

Этот принцип позволяет снижать стоимость и сокращать производственный цикл за счет более эффективного использования ресурсов;

более точно определять и предсказывать результаты работы;

уделять первостепенное внимание возможностям для улучшения работы.

Применение принципа процессного подхода позволяет, в частности анализировать и измерять возможности основных видов деятельности;

ориентироваться на такие факторы, как ресурсы, методы и материалы, способствующие улучшению основных видов деятельности.

Принцип 5. Системный подход к менеджменту Управление системой взаимосвязанных и взаимодействующих процессов вносит вклад в результативность и эффективность организации при достижении ее целей.

Данный принцип говорит о том, что любые управляющие воздействия в организации необходимо осуществлять, учитывая взаимосвязь всех процессов и систем организации.

Преимущества от внедрения этого принципа заключаются в улучшении взаимосвязи процессов, что приводит к более эффективному достижению желаемых результатов;

в выявлении возможности сфокусировать усилия на работе ключевых процессов, не расплываясь на решении текущих оперативных вопросов.

Применение этого принципа позволяет, в частности, обеспечивать лучшее понимание роли и ответственности функций и обязанностей, необходимых для достижения общих целей;

определять необходимые ресурсы до начала осуществления действий;

постоянно улучшать работу на основе анализа и оценивания.

Заинтересованные стороны получают свидетельства, что работа организации является устойчивой, производительной и эффективной.

Принцип 6. Постоянное улучшение (совершенствование) Постоянное улучшение является неизменной целью организации и определяет необходимость постоянного развития.

Внедрение этого принципа позволяет выстраивать и увязывать действия по улучшению на всех уровнях в соответствии с единой стратегией организации;

быстро реагировать на возникающие изменения во внешнем окружении организации и использовать благоприятные возможности для развития.

Применяя принцип постоянного улучшения, организация неизбежно вовлекает весь коллектив, стремясь к обучению работников средствам и методам постоянного улучшения.

Принцип 7. Принятие решений, основанных на фактах. Наиболее эффективные решения принимаются на основе анализа достоверных данных.

Любые решения, любые управляющие воздействия должны приниматься только на основе объективных данных, объективных свидетельств, но никак не на основе предположений, домыслов или субъективных мнений.

Преимущества этого принципа заключаются в необходимости обоснования принятия каждого решения, подтверждения эффективности принимаемых решений за счет анализа фактических данных и внесения изменения в ранее принятые решения.

Принятие решения на основе достоверных данных обеспечивает высокую долю вероятности таких решений.

Принцип 8. Взаимовыгодные отношения с поставщиками Организация и ее поставщики взаимозависимы, и отношения взаимной выгоды повышают способность обеих сторон создавать ценность.

Этот принцип ориентирует организацию на развитие своих поставщиков. Если поставщик в состоянии будет обеспечить стабильный уровень качества своей продукции, то для организации это даст возможность сократить контроль продукции от поставщика, сократить контроль за работой поставщика, тем самым снизив свои затраты на выпускаемую продукцию.

Внедрение этого принципа позволяет:

оптимизировать затраты, расходы и ресурсы;

закрепить заинтересованность организации и поставщика в адекватных совместных действиях в случае изменения ситуации на рынке;

повысить ценность взаимного партнерства между организацией и ее поставщиком на основе объединения знаний, опыта, открытого обмена информацией.

Эти восемь принципов менеджмента качества направлены на то, чтобы высшее руководство могло использовать их с целью улучшения деятельности организации.

От того, насколько хорошо руководители и сотрудники организации понимают принципы менеджмента качества, будет зависеть работа всей системы качества.

*Вопросы для самопроверки:*

1. Назначение стандартов менеджмента качества
2. Концепция всеобщего управления качеством
3. Особенности управления качеством и обеспечения качества
4. Идеология и принципы управления качеством

*Литература:*[\[1 — С 60-79; 5 — С 40-50,255-269; 6 — С 46-96; 7 — С 75-78,78-107,171-177\]](#)

## Тема 5.

# **ПОЛИТИКА БИБЛИОТЕКИ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ОБСЛУЖИВАНИЯ**

5.1. Программа стратегического управления

5.2. Разработка политики библиотеки в области качества

5.3. Факторы и условия обеспечения качества обслуживания

### **5.1. Программа стратегического управления**

В связи с динамизмом и неопределенностью внешней среды библиотеки особое значение приобретает изучение и внедрение стратегического менеджмента. Библиотека должна определить стратегию, которая будет отражать интересы и особенности потребителей и характер конкурентных преимуществ ее продукции и услуг, за счет которых она рассчитывает добиться успеха.

Предметом стратегического планирования является будущее состояние библиотеки, учитывающей интересы и цели большинства заинтересованных сторон. Оно служит следующим главным целям:

- очертить современное состояние и возможности будущего и посредством организованного процесса обсуждения и консультаций с органами власти и представителями местного сообщества задать ориентиры;
- стимулировать открытый диалог и сотрудничество с органами власти, представителями предпринимательства и всеми общественными силами по вопросам инициирования и реализации программ и проектов развития.

В ГОСТ Р ИСО 9004-2010 термин «высшее руководство» относится к наивысшему уровню лиц, ответственных за принятие решений в организации, а термин «организация» охватывает всех работников

организации. Это согласуется с определениями этих терминов, приведенными в ИСО 9000.

Вовлеченные участники в разработку и реализацию стратегического плана развития библиотеки должны работать согласованно, периодически пересматривая стратегию, анализируя степень достижения поставленных целей и задач на основе определенной системы показателей.

Стратегический план, таким образом, необходим как самой библиотеке, так и администрации региона, а также внешних инвесторов для выбора приоритетных направлений распределения средств и принятия решений в вопросах поддержки развития библиотеки.

Едва ли не главной целью стратегического планирования является повышение предсказуемости будущего развития библиотеки и решения таких задач, как:

- достижение желательных непосредственных и конечных результатов деятельности;
- повышение инвестиционной привлекательности деятельности и качества услуг для населения;
- обеспечение предсказуемости и устойчивости на основе поддержания заданных параметров развития;
- эффективное использование бюджетных средств и привлечение средств внешних инвесторов (организаций, бизнес сообщества).

Библиотека должна доказывать, что выделяемые средства используются на выполнение правильно сформулированных целей и задач, на реализацию общественно значимых культурных программ и проектов, основаны на реальной, надежной информации о текущих и возникающих ситуациях и планируемых значениях деловых показателей.

Содержание и структуру стратегического управления составляет определение миссии, видения и ценностей библиотеки, определяющих основу политики библиотеки.

Миссия – качественно выраженная совокупность основных целей организации.

Существует большое количество развернутых определений понятия миссии библиотеки:

- по определению Американской библиотечной ассоциации, миссия публичной библиотеки – это краткое изложение целей, преследуемых библиотекой. В ней разъясняется, для чего, собственно, нужна библиотека.

- более подробно миссия раскрывается в Манифесте ИФЛА/ЮНЕСКО о публичной библиотеке (1994 г.), означая обобщенно, что библиотека должна отбирать, организовывать, предоставлять доступ пользователей к информации, знаниям и культуре, способствовать формированию информационной культуры, помогая пользователям организовывать их обучение.

- международный стандарт ИСО 11620 определяет «миссию» следующим образом»:

«Заявление, одобренное полномочным органом, формулирующее цели организации, набор выбранных ею услуг и продуктов развития».

При определении миссии конкретной библиотеки целесообразно руководствоваться регламентирующими документами (в том числе, Уставом библиотеки или Положением о библиотеке).

Миссия задает общие ориентиры, направления ее функционирования, выражающие смысл существования библиотеки, дает субъектам внешней среды общее представление о том, что она собой представляет, к чему стремится, какие ресурсы готова использовать, а также подчеркивает «непохожесть» (бренд) библиотеки.

Библиотеки отличаются друг от друга тем, как они определяют свои миссии и цели, формируют фонды, определяют спектр услуг, выделяют целевые группы пользователей.

Каждая библиотека должна добавить к миссии свои специальные задачи, например: право на получение обязательного экземпляра, функции

книгохранилища, сохранения мемориальных коллекций, работа с особыми группами пользователей. А значит и критерии оценки деятельности библиотек при прочих равных условиях, будут иметь свои особенности.

Следует максимально подробно идентифицировать библиотеку на фоне участников рынка аналогичных услуг и включить такие элементы, как:

- формулировка целей и задач;
- специализации и специфики библиотеки;
- «географию» сферы ее деятельности;
- сведения о традициях и квалификации сотрудников.

Миссия очерчивает круг деятельности библиотеки на сегодняшний и завтрашний дни, подобно должностной инструкции для определения сущности повседневной работы, так что эта работа становится понятной и сотрудникам, и должностным лицам, и населению в целом.

Удачная формулировка миссии библиотеки нужна, чтобы обозначить свой бренд, придать толчок собственному развитию и стимулировать исполнение руководящей стратегии. При этом постоянная, кропотливая и сознательная работа по созданию и корректировке миссии, в том числе служит инструментом и для внедрения стратегии библиотеки.

Миссия библиотеки должна соотноситься с миссией и целями учредителя или местного сообщества и, по возможности, не только с настоящими потребностями, но и предсказуемыми будущими потребностями. Формулировка миссии должна быть согласована с финансирующими органами. Желательно обозначить также круг лиц, оказывающих поддержку библиотеки, и указание на проведение библиотекой промежуточных оценок степени достижения задач.

Важным моментом при формулировке миссии является уверенность библиотеки, что:

- при хорошо налаженной работе и сторонней поддержке можно добиться роста и решать возникающие проблемы, в том числе финансовые;

- декларируемая и подтверждаемая философия приведет к формированию благоприятного общественного мнения, в том числе, и к получению моральных выгод для тех, кто оказывает поддержку библиотеке;
- можно обеспечивать постоянно высокий уровень производства и предоставлять качественные услуги, удовлетворяющие потребности всех заинтересованных сторон.

В формализованном виде миссия представляет собой краткий документ. Как правило, этот документ, абсолютно правдивый по содержанию, тем не менее, должен немного идеализировать возможности библиотеки за счет употребления соответствующего стиля. Это допустимо настолько, чтобы любая из заинтересованных сторон не испытывала скепсиса при сравнении реальных возможностей библиотеки с целями, декларированными в миссии, а персонал библиотеки видел в ней реально достижимую перспективу развития и эмоциональный стимул к совершенствованию.

Примером идеализации (для страховки от скепсиса пользователя) может быть следующая формулировка миссии: Миссией библиотеки является расширение локальных ресурсов путем представления доступа к фондам библиотеки и доступа к сетевым информационным ресурсам, стимулирование, мотивация и вовлечение персонала, лидерство в реализации новых возможностей посредством сотрудничества по важным вопросам библиотечного обслуживания.

Одним из компонентов формулировки миссии может быть, так называемая философия, или кредо организации: документ, который «обычно сопровождает формулировку миссии или является ее частью». В идеале формулировка миссии «должна вытекать из ценностей и постулатов веры, которые уже существуют в организации».

Кредо отражает основные ценности, устремления и философские приоритеты, которым посвящают себя лидеры библиотеки для решения ключевых задач по ее управлению.

Выбор основных ценностей библиотека должна осуществлять до определения миссии.

Существенным моментом становится определение результатов возможного социального воздействия и влияния деятельности библиотеки на общество и группы населения, например:

социальное воздействие или образовательное воздействие (возможности получения с помощью библиотек новых знаний).

Активное развитие получают формы общественного контроля за соблюдением прав граждан на доступ к информации, знаниям и культуре.

Современная библиотека должна уметь объективно диагностировать внешнюю среду, формулировать обоснованный прогноз развития, в ряде случаев, опережая текущие интересы пользователей и ориентируясь на ожидания. Это необходимо для того, чтобы соответствующее общественное мнение обеспечивало поддержку целей библиотеки, а формулировка миссии действительно являлась и средством формирования ее общественного имиджа.

Сегодня миссию библиотеки следует рассматривать в контексте «библиотека и будущее», так как в такой постановке можно находить ответ на вопрос, что следует делать библиотеке в быстро меняющемся мире и соответствовать ожиданиям общества.

Таким образом, миссию можно определить как генеральную цель («суперцель») функционирования и развития библиотеки. Декларация генеральной цели должна давать ответы на вопросы:

каковы назначение и место библиотеки в жизни общества (сообщества), частью которого она является;

какое мнение о себе библиотека хотела бы внушить обществу (сообществу);

что следует предпринимать, чтобы сохранять и усиливать свое позитивное влияние;

какие эффективные методы могут использоваться для принятия последующих решений.

Одной из важнейших функциональных стратегий в рамках общей стратегической программы библиотеки в качестве ее неотъемлемой части должна рассматриваться стратегия качества. Библиотека должна исходить из того, что наиболее эффективным средством удовлетворения существующих потребностей и одновременно средством снижения издержек является качество ее продукции и услуг. Библиотека, ориентированная на интересы и особенности потребителей и характер конкурентных преимуществ ее продукции (услуг), должна определить маркетинговую стратегию, если она рассчитывает добиться успеха.

В соответствии с маркетинговой стратегией должны развиваться материальные возможности библиотеки, ее кадровый, технологический потенциал, а также определяться своя система параметров и показателей, по которым должно оцениваться качество продукции и услуг.

Результаты деятельности библиотеки, ее положение в обществе зависят от двух составляющих:

- качества цели: анализ и понимание потребностей, определение целей качества услуг как максимальной ценности для пользователя, то есть «представлять нужные услуги», это новая размерность качества, которая характеризует его ценность как главный конкурентоспособный фактор;
- качества исполнения: снижение дефектности, неоперативности, неактуальности услуг, то есть «представлять правильные услуги».

Цели в области качества должны устанавливаться для соответствующих функций библиотеки, в том числе: наделение ответственностью и полномочиями, вовлечение и мотивацию персонала;

разработку и создание соответствующих процессов обмена информацией;

проведение анализа со стороны руководства с оценкой результативности и оценкой возможностей улучшения;

обеспечение необходимыми ресурсами и т.д.

Особое место должны занять мероприятия, направленные на обеспечение качества обслуживания, в том числе: приобретение новых ресурсов, создание комфортной среды в библиотеке, обучение персонала, совершенствование внутренних процессов для обеспечения качественного обслуживания и т.п.

Таким образом, совокупность всех необходимых факторов, способствующих выявлению, предупреждению, прогнозированию, определению, удовлетворению и дальнейшему формированию потребностей читателей в библиотеке определяет качество библиотечного обслуживания.

Управление качеством требует ясного определения особых задач, стоящих перед конкретной библиотекой: концентрация усилий персонала и имеющихся ресурсов должны сосредоточиться на той продукции и услугах, которые вносят наиболее значительный вклад в имидж библиотеки и могут иметь наивысший потенциал ее развития.

Все принимаемые управленческие решения должны быть направлены на применение социально одобряемых стратегий развития, на соответствие предлагаемых услуг потребностям, ожиданиям и мнениям всех заинтересованных сторон, на привлечение и удержание пользователей.

## **5.2. Разработка политики библиотеки в области качества**

В рамках стратегической программы, разрабатывается специальный документ « Политика и цели в области качества». Его содержание строится на основе миссии и видения перспектив развития, стратегического плана, а при необходимости и бизнес-плана, документа, в котором оцениваются возможности имеющихся ресурсов, выявляются потребности и пути получения дополнительных ресурсов.

Политика библиотеки, как и любой организации, в области качества согласуется с общей политикой библиотеки и формулируется в соответствии

с рекомендациями стандартов ИСО серии 9000 как общие намерения и направление деятельности организации в области качества, официально сформулированные высшим руководством.

Политика библиотеки опирается также на рекомендации стандартов в области библиотечного дела, а также российских и международных стандартов качества. У каждой организации могут быть различные составляющие политики и целей в области качества, например, маркетинговые, рыночные, социальные, др.

Организация, принимающая систему качества как основную систему управления, следуя принципам всеобщего менеджмента качества (TQM), учитывает все эти составляющие политики и целей в области качества.

Но конкретная организация может рассматривать систему качества только как отдельную часть системы управления. В этом случае политика и цели в области качества могут ограничиваться вопросами контроля, обеспечения и управления качеством.

Ответственность за создание политики в области качества закрепляется за высшим руководством организации, выполняющим лидирующую роль в вопросах создания системы качества. Высшее руководство определяет стратегию своей организации и, соответственно, стратегию системы качества.

Политика в области качества является основой программы по управлению качеством, которая предусматривает ежедневную работу по обеспечению и улучшению качества.

При разработке политики задачей высшего руководства является выработка общего понимания намерений, системы взглядов и направлений развития в вопросах обеспечения качества, разъяснение всем сотрудникам разработанной политики. Каждый сотрудник должен понимать, в чем заключается политика в области качества, которая должна быть неким эталоном оценки действий всего персонала в вопросах качества.

Порядок создания политики в области качества включает следующие процедуры:

- анализ существующей ситуации и выявление ценностных ориентаций, которые становятся приоритетными для организации (например, сплоченный коллектив сотрудников; освоение новых технологий; эффективное использование имеющихся ресурсов, др.);
- выработка приемлемой системы взглядов и принципов по развитию в библиотеке системы менеджмента качества с ориентиром на принципы менеджмента качества, определенные в стандартах ИСО серии 9000;
- определение и планирование процессов и ресурсов, требующихся для достижения этих целей.

Основные принципы политики библиотеки в области качества:

- ориентация на пользователя;
- лидерство и персональная ответственность руководителей учреждения и его структурных подразделений за реализацию принципов качества;
- компетентность и коллегиальность в управлении, непрерывное повышение квалификации персонала;
- стимулирование участия персонала в обеспечении качества, личная ответственность каждого сотрудника за качество выполнения работ, повышение имиджа учреждения;
- непрерывное расширение перечня библиотечно-информационных услуг на базе
- освоения новых технологий и информационных сервисов;
- модернизация и расширение материально-технической базы библиотеки на основе внедрения информационно-телекоммуникационных технологий;
- открытость во всех формах деятельности;
- самоконтроль, самоанализ и подотчетность на всех уровнях;
- непрерывный мониторинг качества;

- создание производственной среды, обеспечивающей здоровье и безопасность работников и пользователей.

Политика и цели в области качества конкретной библиотеки направлена на обеспечение гарантированно высокого качества информационно-библиотечных услуг, предоставляемых пользователям библиотеки, формирование ресурсов, соответствующих современным интересам пользователей, на активизацию общественной и культурной жизни местного сообщества.

Какие именно виды деятельности (услуги или работы) и почему конкретная библиотека определяет для себя как самые подходящие, показывает анализ внешней среды и внутренней организации библиотеки, а также статус в системе библиотек, масштабы деятельности и т. п.

Для конкретной библиотеки определение функций – это возможность сконцентрировать усилия на определении соответствия ресурсов имеющимся потребностям, подсчете трудозатрат, адекватной оценке результатов деятельности.

Стратегическим ресурсом развития библиотек становятся современные технологии и новые средства передачи информации, знаний и культуры.

Одновременно эти факторы являются и мощным стимулом преобразований библиотек и их функций: меняются взаимоотношения библиотеки с читателями, пересматриваются требования к библиотечному сервису. Смена приоритетов и функциональной направленности библиотеки является объективным процессом, она вызвана не только реформированием социальной сферы, но и новым отношением общества к ней, в первую очередь, как к информационному феномену.

Сочетание профилированности и новых технологий позволяет библиотеке, помимо решения сугубо специфических задач библиотечного производства (формирования фондов, создания информационно-библиографических источников и др.), демонстрировать большую гибкость и открытость к интересам и потребностям граждан, становиться источником

новых культурных практик на местах, требует новых оценок результата библиотечной деятельности.

Это означает, что и политика в области качества должна периодически пересматриваться на основании:

стратегии, зафиксированной в стратегическом плане развития;  
текущих результатов анализа удовлетворенности пользователей и других заинтересованных сторон;

информации о результатах функционирования библиотеки за предыдущие периоды. Поэтому основой для непрерывного улучшения качества библиотечной деятельности должна быть система эффективной обратной связи с пользователями, поставщиками, работниками библиотеки.

Документальное оформление политики в области качества, разработка соответствующих документов является важнейшим требованием, предъявляемым к системе управления качеством.

Каждая организация свободна в выборе количества и состава документов, которые ей необходимы для того, чтобы продемонстрировать эффективное планирование, функционирование, управление процессами и постоянное улучшение качества.

Документация, регламентирующая качество, может распространяться на всю деятельность организации или на отдельные аспекты этой деятельности, например, на конкретные требования, зависящие от вида продукции, характера, процессов, условий контракта, регламентов, установленных государством или самой организацией.

Документирование не должно быть самоцелью. Поэтому степень документированности будет различаться в зависимости от:

- а) размера и вида библиотечной деятельности;
- б) сложности технологических процессов;
- в) компетентности персонала.

В документацию системы менеджмента качества могут включаться определения со ссылкой на стандарты серии ИСО 9000 или общепринятые термины и определения, в том числе в отраслевой сфере деятельности.

Документация по планированию качества может распространяться на административное и оперативное планирование, организационные мероприятия, графики выполнения работ и средства достижения целей в области качества.

Документация системы менеджмента качества включает:

политику и цели в области качества;

руководство по качеству;

документированные процедуры (например, технологические карты);

рабочие инструкции;

формы (например, формы учета работы по направлениям);

планы по качеству: записи и др.

Документация может быть представлена в любой форме и на любом носителе.

Документирование на электронных носителях имеет преимущества, обеспечивая постоянный доступ уполномоченного персонала к актуализированной информации; доступ и внесение изменений и контроль; распространение и контроль при первой необходимости путем распечатки копий; доступ к документации отдаленных подразделений; простоту аннулирования устаревших документов.

Необходимость документирования системы менеджмента качества обусловлена потребностью обеспечения следующих функций:

- описание системы менеджмента качества организации;
- обеспечение информацией взаимодействующих групп с целью лучшего понимания взаимосвязей;
- доведение до персонала информации об обязательствах руководства в области качества;

- содействие осознанию работниками их места в организации, позволяя тем самым почувствовать важность их работы;
- обеспечение взаимопонимания между персоналом и руководством;
- обеспечение базы для достижения ожидаемых результатов;
- установление порядка проведения работ для выполнения принятых требований;
- обеспечение объективных свидетельств выполнения принятых требований;
- обеспечение четкой, эффективной структуры операций;
- организационное обеспечение обучения вновь нанимаемых работников и периодической переподготовки;
- осуществление мер по установлению порядка и сбалансированности действий в организации;
- обеспечение последовательности операций, основанных на документированных процессах;
- обеспечение базы для постоянного улучшения;
- обеспечение доверия потребителей на основе документированных процедур системы;
- предоставление заинтересованным сторонам информации о возможностях организации;
- обеспечение ясной для потребителя структуры требований;
- создание основы для проведения аудита системы менеджмента качества;
- обеспечение условий для оценивания результативности и постоянно поддерживаемого соответствия системы менеджмента качества.

Соответствующая подготовка персонала может снизить потребность в излишней детализации инструкций. Документы должны разрабатываться специалистами, занятыми в процессах, что позволит обеспечить лучшее понимание установленных требований, вовлеченность и заинтересованность персонала.

Обязательные документы системы менеджмента качества в библиотеке «Политика в области качества» является открытым, «публичным» документом. Это означает, что его содержание может напоминать лозунги. Но все они должны быть подкреплены конкретными целями и планами по достижению этих целей, направлены на создание имиджа библиотеки. Частой ошибкой при составлении этого документа является простое копирование восьми принципов менеджмента качества.

Документ должен в краткой и доступной для понимания форме содержать основные принципы и ценностные ориентации, на основе которых библиотека развивает свою систему качества. Эти принципы должны согласовываться с приоритетными направлениями и быть приемлемыми для конкретной библиотеки и работоспособными.

Можно определить стратегическую линию, гарантии активного участия коллектива в постоянном улучшении обслуживания пользователей. В документе должно быть также указано, что собирается делать руководство для реализации заявленных приоритетов и ценностных ориентаций, а также для удовлетворения потребностей и ожиданий всех своих заинтересованных сторон: пользователей, сотрудников, поставщиков, общества, др.

Примерные образцы документов, в которых представлена политика в области качества

1. ПОЛИТИКА библиотеки в области качества Политика библиотеки в области качества направлена на информационно библиотечное обслуживание в соответствии с требованиями пользователей.

Библиотека стремится к совершенствованию предоставления информационно библиотечных услуг на основе современных телекоммуникационных и информационных технологий, постоянно улучшая действенность и эффективность системы качества.

Наш Девиз: «В своей деятельности мы ориентируемся на интересы и ожидания пользователей и стремимся постоянно улучшать качество информационно-библиотечных услуг»

Библиотека имеет свои конкретные цели в области менеджмента качества:

- поддержка информационно-библиотечного обслуживания пользователей на высоком уровне с учетом современных тенденций;
- постоянное улучшение качества услуг на основе обновляемого фонда на различных носителях информации, рационального размещения и обеспечение его сохранности, оперативного и комфортного предоставления для пользования;
- оперативное пополнение Электронного каталога и обеспечение доступа к электронным ресурсам Интернета;
- обучение пользователей с целью овладения современными методами поиска информации в традиционных и автоматизированных информационно библиотечных системах и глобальных информационных сетях;
- расширение и предоставление дополнительных сервисных услуг для всех категорий пользователей;
- укрепление положения библиотеки на основе политики, направленной на усиление мотивации работы персонала.

Руководство библиотеки видит свою главную задачу в поддержке своих сотрудников в стремлении к росту своего профессионального уровня, эффективности и улучшении информационно-библиотечных услуг, а также пользователей в стремлении к повышению своей информационной культуры.

Утверждено «г.»

Директор библиотеки Политика и цели библиотеки в области качества  
Заявление руководства Наш Девиз: «Библиотека стремится быть полезной каждому члену местного сообщества в обретении знаний и приобщении к культурным ценностям»

2. Политика в области качества направлена на обеспечение гарантированно высокого качества услуг, отвечающим требованиям и ожиданиям пользователей и других заинтересованных сторон.

Основой обеспечения высокого качества является:

- постоянная ориентация на потребителей, учет их потребностей и ожиданий;
- лидерство и персональная ответственность руководителя библиотеки и ее структурных подразделений;
- непрерывное повышение квалификации персонала;
- стимулирование участия персонала в обеспечении качества, повышение имиджа библиотекаря;
- непрерывное расширение перечня услуг на базе освоения новых технологий;
- непрерывный самоконтроль и самоанализ на всех уровнях;
- подотчетность на всех уровнях;
- непрерывный мониторинг качества;
- создание производственной среды, обеспечивающей здоровье и безопасность работников и пользователей.

Основой для непрерывного улучшения качества всех библиотечных процессов является система эффективной обратной связи с пользователями, поставщиками, работниками библиотеки.

Руководство и работники библиотеки разделяют принципы и задачи политики в области качества, направляют свою деятельность на лидерство библиотеки и повышение ее роли в жизни местного сообщества.

При Вашей поддержке мы сможем упрочить свое положение и принести пользу каждому человеку.

Утверждено «г.»

3. Директор библиотеки Миссия и политика библиотеки в области качества доводятся до сведения всех сотрудников библиотеки, ее партнеров и иных заинтересованных сторон.

Сотрудники библиотеки и другие лица, вовлеченные в деятельность библиотеки, должны быть информированы о миссии, задачах, направлениях деятельности, источниках финансирования, о своих правах и обязанностях. Персонал, выполняющий работу, влияющую на качество продукции и услуг,

должен быть компетентным в соответствии с полученным образованием, подготовкой, навыками, опытом и полной осведомленностью об актуальности и важности его деятельности и вкладе в достижение целей и задач библиотеки.

Политика библиотеки в области качества находится в свободном доступе для сотрудников и заинтересованных сторон, размещается на сайте библиотеки, на информационных стендах на территории библиотеки.

После утверждения Политики библиотеки в области качества вся деятельность направляется на ее реализацию. Реализация политики в области качества достигается:

- вовлечением персонала в процесс непрерывного улучшения качества;
- эффективным использованием и развитием инноваций и творческого потенциала библиотеки;
- проведением регулярной самооценки по критериям модели совершенствования (премии по качеству);
- маркетинговыми исследованиями и постоянным анализом удовлетворенности пользователей;
- ответственностью и высоким профессионализмом работников;
- системным подходом к управлению качеством;
- взаимовыгодными отношениями с партнерами и поставщиками;
- принятием решений, основанных на точных и достоверных данных.

Руководство по качеству является основополагающим документом системы качества и содержит общее описание, основные положения и принципы построения и функционирования системы, описание элементов, перечень процедур по обеспечению качества и их исполнителей.

Оно может охватывать всю деятельность библиотеки или только ее часть.

Руководство по качеству иногда называется руководством по обеспечению качества или руководством по административному управлению качеством. В документе указывается:

область применения (включая всю библиотеку или отдельные подразделения);

содержатся ссылки на политику в области качества;

ответственность, полномочия и взаимоотношения персонала;

документированные процедуры с описанием видов деятельности в рамках нескольких различных функций;

методы и технологию их решения и выполнения;

ссылки на инструкции;

положение по пересмотру и корректировке руководства.

Помимо этого могут быть указаны некоторые иные особенности: описание структуры библиотеки, описания процессов, имеющиеся ресурсы и их распределение, а также ссылки на основные документы библиотеки (Устав библиотеки, Правила пользования библиотекой, Положения о структурных подразделениях, Правила внутреннего распорядка, Стратегические планы, Планы обучения персонала и т.д.). Может быть приведена дополнительная информация, например, направления деятельности, историческая справка, сведения о размере библиотеки и масштабах ее деятельности.

Степень детализации описания может зависеть от сложности вида деятельности, используемых методов, уровня квалификации и подготовки персонала. Независимо от уровня детализации должны быть рассмотрены следующие аспекты:

- определение потребностей пользователей библиотеки и поставщиков;
- описание процессов в виде текстов и/или блок-схем;
- определение работ и ответственных структурных подразделений/специалистов;
- описание процесса управления и контроля отдельных видов деятельности;
- выявление потребности в ресурсах (в персонале, обучении, оборудовании и материалах);

- определение соответствующей каждому виду деятельности документации;
- определение исходных и конечных требований по осуществлению каждого процесса;
- определение необходимых измерений.

Библиотека может принять решение о целесообразности включения части приведенной выше информации в рабочие инструкции.

В целом Руководство по качеству должно быть инструментом для достижения установленных целей в области качества и полезным справочным документом.

При установлении партнерских отношений Руководство может использоваться в качестве демонстрационного документа для заинтересованных сторон.

Руководство по системе управления качеством информационно-библиотечного обслуживания пользователей общедоступных библиотек (модель), разработанное совместно группой специалистов ЦУНБ им. Н.А.Некрасова (Москва) и ЦГПБ им. В.В. Маяковского (Санкт-Петербург), является комплексным универсальным документом и может быть использован библиотеками различных типов и видов, с учетом региональных условий.

Данное Руководство регламентирует и регулирует общие вопросы повышения эффективности работы библиотек, организации системы управления качеством обслуживания и предоставления информационно-библиотечной услуги пользователю.

Документ содержит основные понятия, относящиеся к информационно-библиотечному обслуживанию; факторы, влияющие на качество услуг; методы оценки эффективности деятельности библиотеки в этом направлении; систему индикаторов качества и др.

Разработчики рассматривают необходимость повышения качества обслуживания как одну из важнейших возможностей сохранения позиций

библиотек на информационном рынке как поставщиков услуг, удовлетворяющих потребности граждан в информации, образовании и культуре.

Руководство разработано на основе рекомендаций международных и национальных стандартов менеджмента качества и профессионального нормативного документа РБА «Модельного стандарта деятельности публичной библиотеки» (2008 г.) и учитывает тенденции развития теории и практики в области управления качеством информационно-библиотечного обслуживания.

### **5.3. Факторы и условия обеспечения качества обслуживания**

Под факторами обеспечения качества понимаются предметы труда, оборудование, технология, профессиональные знания работников и руководителей. Под условиями обеспечения качества обычно понимаются производственные обстоятельства, обстановка, среда, в которых действуют факторы обеспечения качества. На достижение целей организации и ее поведение в отношении заинтересованных сторон способна повлиять среда организации сочетание внутренних и внешних факторов и условий 70.

Внешние факторы (внешняя среда) характеризуются сложностью, подвижностью и неопределенностью. Их влияние на деятельность библиотеки неоднозначно и изменчиво.

Законодательство и государственное регулирование; характер реформ; социально экономическое развитие страны в целом и отдельной территории обитания библиотеки; нормативно-правовая база; состояние общества, экономики, инфляционные процессы, уровень занятости и другие факторы оказывают на каждую конкретную библиотеку существенное воздействие.

Внешняя среда является важнейшим источником снабжения библиотеки ресурсами. Она содержит необходимую для библиотеки информацию:

- о пользователях потребителях библиотечных услуг;
- о партнерах и лидерах общественного мнения;
- о конкурентах и номенклатуре аналогичных продуктов и услуг;
- о поставщиках и финансирующих структурах и т.д.

В свою очередь, библиотека в качестве компенсации должна предоставлять этим субъектам результаты своей деятельности.

Для этого библиотека должна проводить политику взаимодействия с внешней средой, осуществлять постоянный взаимообмен с ней, эффективно реагировать и развивать способность к адаптации к происходящим изменениям.

Возникшая нестабильность правовых и экономических условий деятельности библиотек в связи с реформированием бюджетной сферы оказывает влияние на стоимость и доступность ресурсов, объемы производства продукции и услуг, наличие технических средств.

Непосредственное влияние на библиотеку оказывают государственные и местные органы управления, финансирующие ее и осуществляющие функции регулирования и контроля.

Характер государственных реформ направленный на сокращение сети библиотек (наименее эффективных) или их реорганизации, выражается также и в изменении характера требований к номенклатуре, объему и качеству библиотечных услуг.

Руководители библиотек обязаны увидеть связь с происходящими вне библиотеки процессами, анализировать эти процессы и предвидеть их последствия, всесторонне учитывать и оценивать каждый из них с позиции стратегии и соответствия сформулированным целям и задачам.

Внутренние факторы (внутренняя среда) библиотеки включает в себе потенциал, который дает ей возможность существовать и выживать, в том числе в условиях изменений. Но внутренняя среда может также быть и источником проблем и даже гибели библиотеки, если она не обеспечивает необходимого функционирования.

ГОСТ Р ИСО 9004-2010 «Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации».

И если внешние факторы библиотека должна учитывать и адаптироваться к ним, то внутренние факторы становятся реальным объектом управления библиотеки.

В процессе планирования библиотека должна определить в необходимом объеме ресурсы, требуемые для успешного выполнения назначения, целей и задач, сформулированных в стратегическом плане.

ГОСТ Р ИСО 9004-2010 определяет требования к ресурсам, необходимым для разработки, внедрения и функционирования системы качества. К таким ресурсам стандарт относит финансовые ресурсы, человеческие ресурсы, материальные ресурсы, инфраструктуру и производственную среду.

К ресурсам библиотеки также относятся информационно-библиотечные ресурсы (библиотечный фонд, справочно-библиографический аппарат, информационно коммуникационные системы), собственные интеллектуальные возможности.

Процесс закупок документов на различных материальных носителях, сетевых ресурсов, библиотечной мебели и оборудования, технических средств и программного обеспечения, хозяйственных товаров, канцелярских принадлежностей и т.д. должен соответствовать потребностям библиотеки, требованиям соответствия для обеспечения качества обслуживания.

При выборе и оценке поставщиков и партнеров следует принимать во внимание:

их вклад в деятельность библиотеки и способность создавать ценности для библиотеки;

потенциал для постоянного расширения их возможностей;

расширения собственных возможностей за счет сотрудничества с поставщиками и партнерами;

риски, присущие отношениям с поставщиками и партнерами. Это относится как к крупным, так и небольшим библиотекам, т.к. каждая библиотека должна успешно справляться с реализацией своих специфических функций.

Если ресурсы отсутствуют или недостаточны для успешной работы, библиотека неизбежно вынуждена ограничивать сферы своей деятельности, ухудшать качественные характеристики своей работы.

В настоящее время в условиях новой бюджетной политики именно скудость ресурсов (отсутствие полноценных и обновляемых фондов, средств связи и доступа в Интернет) многих муниципальных библиотек, особенно в сельской местности, вынуждает их ограничивать номенклатуру и качество основных услуг, ориентироваться лишь на проведение культурно досуговых мероприятий.

Такие библиотеки, как правило, будут и оцениваться по результатам работы, не отвечающим потребностям местных сообществ.

Финансовые ресурсы определяются путем выделения субсидий на возмещение нормативных затрат, связанных с оказанием ими в соответствии с государственным (муниципальным) заданием услуг (выполнением работ).

Данный механизм финансирования распространяется на бюджетные и автономные учреждения, в отношении которых методики нормативного финансирования должны утверждаться в обязательном порядке, для прочих поставщиков услуг (работ) их использование добровольно.

Объективной основой для разработки нормативов затрат становятся стандарты качества и определенные в них требования к процедурам оказания услуг (выполнения работ), материальному, инфраструктурному, кадровому оснащению и другим параметрам услуг (работ). При этом при подготовке нормативов финансирования необходимо учитывать различия в уровне материальной и кадровой оснащенности организации-поставщика услуг (работ), т.е. использовать корректирующие коэффициенты для того, чтобы

лучшие организации поставщики смогли полностью реализовать свои возможности.

Финансирование на основе усредненного норматива может привести к невозможности для организации-поставщика осуществлять свою деятельность.

Таким образом, определение требований к качеству услуг (работ) с помощью стандартов позволяет управлять не только качеством, но и затратами на оказание услуг (выполнение работ).

Изменение норм потребления рабочего времени и ресурсов при оказании услуг (выполнении работ) в привязке к параметрам качества, закрепленным в стандартах, позволяет установить прямую зависимость между затратами на услуги (работы) и результатами их предоставления. Именно это является задачей бюджетной реформы и реформы системы государственных (муниципальных) учреждений.

Библиотека должна устанавливать и поддерживать в соответствующем состоянии процессы мониторинга, управления и отражения в отчетности результативного размещения и эффективного использования финансовых ресурсов для достижения поставленных целей.

Повышение результативности и эффективности системы качества, в свою очередь, может положительно сказываться на финансовых показателях, в частности:

- внутри организации, за счет сокращения несоответствий процессов и продукции и устранения неэкономного расхода материалов и нерациональной траты времени;
- за пределами организации, за счет ответственности за качество продукции.

Использование ресурсов должно соответствовать целевым установкам и ориентироваться на производство и предоставление продукции и услуг в зависимости от потребностей или потребительского спроса на них.

Иначе заданные цели могут привести к тому, что потребуются, но не будут выделены дополнительные средства. Инфраструктура и производственная среда библиотеки – это совокупность внешних и внутренних объектов, коммуникаций и условий, которые окружают библиотеку, обеспечивают ее жизнедеятельность и оказывают услуги основному производству работ и услуг.

Инфраструктура включает:

здания и сооружения, рабочее пространство и связанные с ним средства труда;

оборудование и службы обеспечения, необходимых для функционирования и для технологических процессов (технические и программные средства);

оборудование для процессов общения и предоставления услуг;

достаточное пространство для пользователей;

условия обеспечения физической доступности для инвалидов зданий, фондов и пользовательских мест;

службы обеспечения безопасности и защиты, транспорт, средства связи, информационные системы.

Помещения, занимаемые библиотекой, формируются в соответствии с требованиями функционально-технологических связей и организации труда для выполнения производственных процессов. При этом учитываются такие принципиальные моменты, как:

требования архитектурно-планировочного характера;

требования, определяемые строительными конструкциями и инженерно-техническим оборудованием;

дифференцированные требования для работы пользователей и персонала.

Библиотека должна обеспечивать и поддерживать в рабочем состоянии инфраструктуру, уделять должное внимание ее надежности, безопасности и защите, эффективности, стоимости, функциональности и условиям

эксплуатации, влиянию инфраструктуры на производственную среду, а также вести постоянный мониторинг потребления ресурсов, чтобы выявлять возможности для оптимизации их использования, а также осуществлять поиск и использование новых ресурсов и соответствующих технологий.

Библиотека должна сохраняться и развиваться как «физическое место», обеспечивающее пространство для общения пользователей, а также как активный субъект, участвующий в культурной жизни своей территории, где регулярно проводятся творческие встречи и культурно-досуговые мероприятия.

Существенное влияние на развитие инфраструктуры оказывает технико-технологическая модернизация библиотеки, включающая средства мультимедиа, оборудование для организации удалённого доступа к библиотечным услугам и т.д.

Размещение, и физическая доступность библиотеки должны оцениваться по тому, как достигаются цели библиотеки по созданию узнаваемости и привлекательности для реальных и ГОСТ Р ИСО 9004-2010.

Отметим, что все виды деятельности библиотеки включают расходы на соответствующие ресурсы (фонд, персонал, помещения, мебель и оборудование, технические средства и т.д.). Когда известно распределение затрат на различные работы, отвечающие целевым установкам, можно говорить и об экономической эффективности, и о соответствии инвестиций в библиотеку количественным результатам ее деятельности; о потенциальных пользователей и других заинтересованных сторон. Организация внутренней среды, использование оборудования и технических средств определяют возможности предоставления более широкого перечня услуг, их доступность и качество выполнения.

Каждая из заинтересованных сторон дает свои оценки относительно репутации и условий работы в библиотеке: пользователи и персонал особенно ценят «хорошие условия работы в библиотеке», финансирующие

органы – «эффективность затрат» и «эффективное сотрудничество с другими организациями».

В связи с тем, что расходы на содержание зданий, оборудования составляют существенную статью бюджета соответствующего уровня, библиотека должна периодически оценивать их функциональность и эффективность, степень соответствия требованиям к условиям библиотечного производства и предоставления услуг.

Состав библиотечно-библиографических ресурсов любой библиотеки, независимо от размера и места нахождения, включают информационный и кадровый потенциал.

Основу информационных ресурсов составляет библиотечный фонд (документные ресурсы), формируемый на постоянной основе с целью удовлетворения реальных и потенциальных потребностей общества. Его использование связано, как с задачами развития культуры, образования, так и сохранения культурного наследия.

Одновременно библиотечный фонд является основой для пополнения информационных ресурсов путем оцифровки, создания электронных коллекций, обмена с другими держателями информационных ресурсов, а также для создания новой информационной продукции.

Справочно-библиографический аппарат (справочно-поисковый аппарат) библиотеки включает справочно-библиографический фонд, фонд (архив) выполненных справок, систему библиотечных каталогов и картотек.

Таким образом, информационные ресурсы библиотеки – совокупность данных, организованных для получения достоверной информации. Информационные ресурсы являются также элементом среды, в которой происходит информационно-библиографическое обслуживание пользователей, предоставление библиотечных и сервисных услуг.

Доступность библиотечного фонда, справочно-библиографического аппарата и других источников информации обеспечивается комплексом мер:

путем организации открытого доступа к документам, экспонирования документов на тематических выставках и выставках новых поступлений, онлайн-выставках, а также опосредованно: через информацию о документах (библиографическая информация);

о содержащихся в них фактах (фактографическая информация);

о возможностях, способах доступа к фонду, справочно библиографическому аппарату (ориентирующая информация) и др.

Человеческие ресурсы являются основой любой библиотеки («предметом номер один»).

Потенциал конкретных библиотекарей – интеллектуальный ресурс библиотеки, от их знаний, умений, общей культуры зависит качество библиотечного производства и предоставляемых услуг.

Они не только создают продукты и услуги, но и формируют внутренний климат библиотеки и ее организационную культуру, от состояния которой зависит как внутренняя жизнь библиотеки, так и ее положение во внешней среде.

Организационная культура – это система исторически сложившихся общих традиций, ценностей, символов, убеждений, формальных и неформальных правил поведения персонала и администрации, их взаимодействия друг с другом и с окружением. Все они неосознаны и не измеримы в количественных показателях. Тем не менее, роль организационной культуры велика, она может способствовать как мобилизации всего потенциала библиотеки на достижение ее целей, так и являться мощным тормозом.

По отношению к библиотеке позитивная роль организационной культуры может проявляться в качестве охраны от нежелательных внешних воздействий;

интегрирующего фактора, помогающего объединиться и отождествить специалиста с библиотекой;

регулирующей силы при соблюдении норм и правил;

коммуникационного фактора в процессе информационного обмена и взаимопонимания, мотивации и т.п.

ГОСТ 7.0-99 «Информационно-библиографическая деятельность, библиография. Термины и определения».

Различные подразделения крупной библиотеки, как правило, работают в разных временных ритмах. Четкое понимание ограниченности сроков, присущее подразделениям, где процессы и операции строго лимитируются нормами времени (выработки), резко контрастирует с тем, как, например, в научно-методических подразделениях подолгу работают над какой-либо темой.

Таким образом, персонал, работая в одной и той же библиотеке, тем не менее, находится в различных условиях, в каждом из которых вырабатывается свой стиль общения, как формальный, так и неформальный, развиваются свои точки зрения на организацию библиотеки и приоритеты ее развития.

В этой связи высшим руководством могут использоваться принципы менеджмента качества как основа для выполнения своей роли:

в популяризации политики и целей в области качества для повышения осознания, мотивации и вовлечения персонала;

в обеспечении ориентации на требования пользователей-потребителей;

в обеспечении внедрения соответствующих процессов, позволяющих выполнять требования пользователей и других заинтересованных сторон и др.

Производственная среда должна стимулировать производительность труда, творческий подход и хорошее самочувствие персонала библиотеки и ее пользователей и партнеров. С этой целью необходимо соблюдать сочетание человеческих и физических факторов с учетом обеспечения комфортных условий труда.

Руководитель должен держать под контролем и многие вопросы социального характера, в том числе, уровень оснащённости рабочих мест;

экологическое состояние производственных помещений;  
интерьер;  
состояние безопасности труда;  
состояние трудовой и технологической дисциплины;  
морально-психологический климат в коллективе, характер разрешения конфликтных ситуаций;  
характер материального и морального стимулирования за качество работы.

На постоянной основе в библиотеке должен быть налажен обмен информацией, в том числе по вопросам результативности системы менеджмента качества. При необходимости руководитель может проводить ротацию кадров, организовать пересмотр ролевых установок сотрудников с целью выявления их творческих и профессиональных возможностей.

С помощью мотивации и вовлечения персонала руководитель библиотеки может ориентировать работников, акцентируя важность большей социальной ответственности и повышения уровня квалификации с целью соответствия современным профессиональным стандартам.

Результаты исследований, проводимых в Санкт-Петербургском государственном учреждении культуры «Межрайонная централизованная библиотечная система им. М.Ю. Лермонтова», дают ценный материал, помогающий учитывать и развивать этические и психологические нормы общения в библиотеке как между библиотекарями и читателями, так и между самими работниками библиотеки. В частности, большое значение придается мотивации персонала: «Достойные цели, перспективные планы, правильные решения, хорошая организация будут малоэффективными без обеспечения мотивации – заинтересованности исполнителей в их реализации».

Работа с персоналом в МЦБС им. М.Ю. Лермонтова начинается с момента принятия работника в библиотеку. Для этого разработана система отбора персонала, обучения стажировующихся, оценка деятельности вновь принятых в библиотеку сотрудников.

Начальный этап обучения – до официального приема на работу включает организацию стажировки претендентов на должность. В течение стажировки (3-6 дней) претенденту предлагается познакомиться с основными подразделениями библиотеки по плану: отделами комплектования, каталогизации, информационно-библиографическим, организационно-методическим, обслуживания читателей; посетить несколько библиотек-филиалов для знакомства с их основными направлениями деятельности (обслуживание читателей, культурно-просветительская деятельность, реклама услуг и др.). После чего библиотека принимает окончательное решение о приеме/отказе в приеме на работу.

Таким образом, стажировка рассматривается, как дополнительная возможность для библиотеки оценить будущего сотрудника, а для претендента на должность понять является ли библиотека для него тем самым местом, в котором ему хотелось бы работать и максимально проявить свои профессиональные и личностные качества.

После приема на работу сотрудник продолжает обучаться. Первым испытанием для нового работника является выполнение индивидуального плана на период испытательного срока (месяца), в течение которого сотрудник выполняет задания, при этом имея возможность обучиться всем основным составляющим библиотечной профессии (обслуживание пользователей, выполнение тематических запросов, проведение культурно-просветительских мероприятий, работа с фондом, реклама библиотеки и ее услуг и др.).

По результатам испытательного срока руководителем составляется отзыв-заключение.

Выводы касаются уровня профессиональной подготовки (хорошо ли сотрудник ориентируется в предмете своей деятельности, обладает ли достаточными квалификационными навыками для выполнения обязанностей), качества работы (насколько она выполняется тщательно, точно, добросовестно, отсутствуют ли ошибки, учитываются ли указания и

точки зрения руководителя), способностей к деловому общению, навыков самостоятельного выполнения порученной работы без посторонней помощи, умений доводить начатое дело до конца.

Все последующее обучение сотрудников проходит в рамках различных программ повышения квалификации: тренинги, курсы, командировки с целью ознакомления и обмена опытом работы.

Полученные профессиональные знания в ходе обучения, начиная с обучения стажировщиков, заканчивая курсами повышения квалификации для сотрудников с опытом работы, способствуют повышению качества информационно-библиотечного обслуживания, развитию общего благоприятного климата в библиотеке.

Организационная структура библиотеки – совокупность отделов, секторов, участков, подразделений с указанием технологических связей между ними, возникающими на базе разделения труда, распределения функций и средств и эффективного использования ресурсов в процессе производства информационной продукции и услуг.

Структура библиотеки рассматривается в трех основных аспектах:  
профессиональная специализация (распределение различных видов деятельности между компонентами библиотечной организации);  
объединение работников по отдельным направлениям работы;  
участие в принятии управленческих решений.

По мере совершенствования структуры претерпевает изменения стиль работы аппарата управления библиотеки, складываются необходимые предпосылки для эффективного создания и использования новых информационных технологий.

Структура находится в зависимости от целей, задач и функций, которые стоят перед библиотекой, системой библиотек, от содержания, объема и условий работы библиотеки, а также и от ее территориального размещения и места в системе библиотек. Размер структурных подразделений зависит от характера выполняемых работ, числа ступеней

подчинения, организации системы, вида организационного построения, масштаба управляемости.

Структура библиотеки фиксируется в схеме организационной структуры библиотеки, в уставе или в положении о библиотеке, положениях о структурных подразделениях, должностных инструкциях сотрудников. Организационная структура реагирует на изменения, происходящие извне и внутри библиотеки, в том числе на технологические изменения.

И хотя любые изменения в структуре полезно рассматривать с учетом исторического развития и специфических особенностей библиотеки, тем не менее, инновационные процессы, происходящие в библиотечно-информационной сфере, существенно ускоряют процессы изменений и структурной реорганизации, создания новых или модернизации имеющихся подразделений и т.д.

Наиболее приемлемой становится структура, которая обеспечивает наиболее эффективное использование современной техники, технологии, организации труда и производства.

В модернизированной библиотеке реализация новых организационных моделей осуществляется наиболее успешно. Отличительной чертой такой библиотеки является новая среда со встроенными компонентами информационных, электронных, полиграфических и других технологий, способных в совокупности предоставить широкие возможности для различных форм коммуникации пользователей между собой, с библиотекарями, с документами и информацией, с окружающей обстановкой.

Примером могут служить организационные преобразования, осуществляемые на протяжении последнего десятилетия Центральной библиотекой г. Тольятти (Самарская обл.).

Эти аспекты тесно связаны с тремя показателями эффективности работы библиотеки: всеобщая эффективная работа, гибкость библиотечной

политики, применение библиотекой в своей работе профессиональной экспертизы.

Такие особенности могут быть связаны с типом продукции (или услуг), с обслуживанием специфических групп пользователей, с использованием технологий.

Вместо традиционных абонементов и читального зала здесь созданы отделы художественной и отраслевой литературы (общий объем библиотечного фонда – около 200 тыс. экз.).

Использованы «нетипичные» элементы системы обслуживания в отделе художественной литературы: отсутствие хранилища (в малом помещении размещены лишь дублеты), расстановка фонда по тематическим блокам. В каждой тематической зоне обязательны выставка и индивидуальное место для читателя (стол, стулья). Организованы специализированные уголки: детского чтения, чтения DVD-книг. В отделе расположен также домашний кинотеатр для просмотров фильмов.

Соответственно внедрена технология электронной выдачи документов, работники занимаются обеспечением процесса сохранности.

В читальном зале представлены журнальная периодика и наиболее актуальные разделы отраслевой части фонда всей Центральной библиотеки, а бывшее хранилище снабжено новыми и понятными разделителями, открыто для посетителей.

Читателям предоставлено право самостоятельного выбора формы работы с документом:

взять домой, заниматься в стенах библиотеки в режиме читального зала, или сделать копию всеми возможными способами. Библиотека оснащена необходимыми техническими средствами (копировальные аппараты, принтеры), автоматизированными рабочими местами с доступом к базам данных библиотеки и Интернету.

Введена электронная справка по e-mail «читалка», развиваются дополнительные услуги: информация о наличии книги и предварительном заказе, бронирование и продление.

С 2006 г. в библиотеке действует отдел краеведческой информации, который осуществляет оцифровку части местного газетного фонда (1960-1970-х гг.), проводит ежегодную акцию «Татищевские чтения», издает ежегодный Календарь знаменательных и памятных дат Тольятти. В 2010 г. создан сектор редких фондов и истории библиотек.

Структурные изменения и процессы модернизации системы обслуживания потребовали проведения разъяснительных мероприятий в коллективе, проработки всех составляющих элементов, в том числе перемещение фондов без закрытия библиотеки для читателей.

По примеру Центральной библиотеки ее филиалы также приступили к открытию фондов.

Осуществлена организация залов свободного доступа, открытие книгохранилищ, где нет возможности их ликвидировать, предоставление информации через веб-сайт, оказание всего спектра услуг с помощью компьютерной техники.

По результатам преобразований было проведено анкетирование постоянных пользователей (с числом посещений два и более раз в месяц). Более 63% респондентов подтвердили, что обслуживание в новой форме им нравится, 20% на вопрос «предложения по улучшению обслуживания» внесли свои замечания, 12% на вопрос «нравится ли им самостоятельно или с помощью библиотекаря выбирать книги в зале отраслевой литературы» ответили «было лучше, когда существовал читальный зал». Анализ возраста опрашиваемых показал, что 25% - это читатели 40-55 лет, 6% старше 55 лет.

Пример этой библиотечной системы показал, что, «пытаясь работать на опережение», она определила стратегическую цель – «смело идти навстречу изменениям и быстро меняться вместе с окружающим миром. Иначе библиотека будет обречена на прозябание».

Все изменения нашли отражение в нормативных документах библиотеки (положениях, инструкциях), регламентирующих новые требования к библиотеке, ее подразделениям и персоналу.

Библиотечная технология Библиотека является учреждением, создающим информационно-библиотечную продукцию (документные фонды, каталоги, картотеки, библиографические, методические пособия, базы данных) и документные, информационные, сервисные, культурно-досуговые услуги.

Библиотечная технология – это совокупность библиотечных процессов и операций, а также приемов, методов и средств их осуществления, направленных на создание и сохранение библиотечной продукции и выполнение библиотечных услуг.

Библиотечная технология является целостной системой, определяющей процессы создания информации о документах, процессы совершенствования деятельности библиотек, внедрения современных технических средств, а также анализ протекающих в библиотеках процессов.

Сущность библиотечного технологического процесса заключается в последовательно осуществляемых и целенаправленных действиях, а его характерной особенностью является наличие множества предметов преобразования, применяемых методов и средств, с целью получения конечного библиотечного продукта (услуги).

В совокупности технологические процессы создают результат, имеющий ценность для самой библиотеки, ее пользователей и других заинтересованных сторон: реальный информационный продукт или услуга.

Библиотечная технология относится к категории наукоемких технологий, а основные получаемые продукты (услуги) являются одним из факторов социокультурного развития общества. В качестве технологий в библиотеке могут рассматриваться, например, технология комплектования, технология хранения фонда, технология обслуживания, технология реставрации, технология репрографии, технология конвертирования и др.

С понятием «технология» связаны его производные: «технологическая культура», «технологическое обеспечение», «технология работы библиотеки», «проектные технологии», «информационно-аналитические технологии», «технология формирования информационной культуры» и др.

Технологизация библиотечной деятельности придала особое значение личности библиотекаря, эвристическим и творческим началам его деятельности, неформальным контактам и организационной культуре.

Осмысление библиотеки как технологической системы служит альтернативой ресурсному подходу, когда эффективность функционирования библиотеки оценивается по объему фонда и числу читателей. Именно ассортимент производимых библиотекой информационных продуктов и предоставляемых услуг определяет ее функциональное назначение и эффективность использования ресурсов.

Внедрение новых информационных технологий обострило проблемы библиотечного производства, заставило специалистов заняться изучением его основных компонентов (предметов труда, производственных процессов, конечных продуктов). Технологический подход представляет собой не только инструмент решения конкретной задачи, но и способ эффективного профессионального мышления.

Функционирование библиотеки как организационной системы основано на использовании специфических технологий, которые составляют суть библиотечной деятельности и отражают движение взаимосвязанных потоков пользователей, библиотечных документов и информации.

На этом основании технологические процессы принято группировать в определенные циклы (или сквозные процессы):

- «путь книги»;
- «путь читательского требования»;
- «путь библиографической справки»;
- «путь читателя в библиотеке» и др.

Специфические библиотечные технологии можно сгруппировать в ряд частных технологий, которые представляют собой целые технологические комплексы, включающие простые, логические и творческие процессы и операции.

Компонентная структура библиотечных технологий включает следующие элементы:

- производственные процессы (формирование библиотечного фонда, создание информационных продуктов, предоставление информационных услуг);

- обеспечивающие процессы (хозяйственная, снабженческая, инфраструктурная деятельность, ремонт, профилактические обслуживание, поддержание в рабочем состоянии помещений, коммуникаций и оборудования и др.);

- научно-исследовательские процессы (статистический анализ, информационный мониторинг, социологические и маркетинговые исследования, профессиональная экспертиза, мониторинг и прогнозирование библиотечной деятельности и др.);

- управленческие процессы (стратегическое и оперативное планирование, финансирование, учет, контроль деятельности, менеджмент персонала, менеджмент технологий, менеджмент качества, управление инновационными проектами и др.).

операционную структуру, что обусловлено спецификой производственных условий библиотеки, особенностями кадрового состава, номенклатурой технических и программных средств.

Выбор степени детализации процессов зависит от видов и объемов потоков документов, поступающих в библиотеку и циркулирующих в библиотеке, количества и состава пользователей (читателей, абонентов) и т.д.

Полная характеристика технологического процесса включает данные об операционном составе процесса, последовательности операций,

квалификационные характеристики участников процесса (исполнителей, ответственных).

При формировании характеристики используются типовые (или опытные) нормы времени на основные виды библиотечной работы. Положительной оценки заслуживает такая деятельность, при которой достигается результат, отвечающий поставленным целям при наименьших затратах.

Технология библиотечного обслуживания это совокупность разнообразных процессов и операций, приемов, методов и воздействий, применяемых в ходе обслуживания пользователей библиотеки, а также последовательность действий, необходимых для эффективного решения поставленной задачи 80. Данная технология охватывает действия пользователей (читателей, абонентов) и действия персонала, обращенные к пользователям.

Пользователь в процессе посещения библиотеки с разными целями и интересами (получение информации, получение документов, участие в публичных мероприятиях и др.) осуществляет перемещение в библиотечном пространстве, где ему представляется возможность использовать разнообразные ресурсы библиотеки: помещения, оборудование, документный фонд, информационные средства, а также квалификацию и знания сотрудников.

Технология обслуживания включает различные варианты и режимы обслуживания пользователей и предполагает их соответствующую организацию:

- открытых или специально выделенных читательских зон, систему структурных подразделений внутри библиотеки (абонемент, читальные залы, информационные и справочные службы и др.);
- систему структурных подразделений для обслуживания за пределами библиотеки (МБА, ЭДД, доставка документов и информации к местам жительства, работы, учебы и др.);

- информационное обеспечение (наличие рекламных продуктов, ссылок, схем и планов расположения структурных подразделений, правил пользования, перечня предоставляемых услуг, расписания работы и др.);

- взаимосвязи структурных подразделений и взаимодействие персонала между собой, а также в процессе обслуживания пользователей.

Максимальный комфорт пользования библиотекой обеспечивается:

оперативностью выполнения запроса, получением необходимой информации или документа;

созданием бесшумового режима занятий (при углубленной работе с документами, при индивидуальном прослушивании аудио-документов и т.п.);

предоставлением помещений и технических средств (компьютер, принтер, сканер, др.) для самостоятельной творческой деятельности или деятельности в составе объединения (клуб, кружок и т.д.).

Технологический процесс обслуживания определяется как последовательность действий библиотекаря (коллектива библиотекарей) над запросами и документами в целях производства определенной услуги, включая прием запроса на библиотечные документы, их нахождение (в том числе в справочно-библиографическом аппарате, в закрытом фонде, в фонде открытого доступа), доставку из мест хранения к пунктам обслуживания, выдачу читателям, прием от читателей, контроль срока пользования и целостности документов.

При этом осуществляются учетные операции: работа с требовательными листками, формулярами читателей, книжными формулярами, другими документами первичного учета, принятыми в библиотеке (листы статистики, дневники работы и др.).

штрихового кодирования, что позволяет существенно увеличить оперативность обслуживания читателей за счет быстрой идентификации читателя и издания по штрих-коду за счет сокращения ручных операций.

Следствием этого является увеличение скорости работы и снижение числа ошибок, улучшается уровень обслуживания. За счет оперативного получения информации о наличии литературы в библиотеке, ускорения процесса инвентаризации, повышается эффективность учета и управления фондами.

Технология автоматической бесконтактной идентификации объектов при помощи радиочастотного канала связи, совмещающая в себе возможности штрих-кодирования и электромагнитных противокражных систем, имеет более широкие возможности (система автоматизации работы библиотеки RFID-Lib).

Ее использование ускоряет, упрощает и избавляет от ошибок такие операции, как прием, выдача, инвентаризация документов и многие другие. В отличие от штрих-кода, радиочип может содержать в себе любую информацию о книге: автор, название, год выпуска, дату последней выдачи читателю. Нет необходимости идентифицировать книги одну за другой. Это можно делать одновременно целыми стеллажами. Кроме того, не нужно снимать их с полки:

метка может не находиться в поле видимости считывателя – чипы и так легко идентифицируются как на крайних нижних, так и на крайних верхних полках. Материал полок значения не имеет. При этом скорость считывания составляет несколько десятков меток в секунду.

Также система затрудняет также и хищение книг. Каждая книга оснащается специальной радиочастотной меткой. Таким образом, каждое издание получает уникальный электронный идентификатор. Специальные приборы (считыватели) используют этот идентификатор при операциях приема, выдачи, инвентаризации и сортировки.

Процесс обслуживания усложняется или упрощается по количеству составляющих процессов и операций в зависимости от особенностей конкретной библиотеки. В библиотеке, располагающей достаточной площадью помещений для размещения фонда в зоне открытого доступа,

отпадает необходимость в доставке документов из мест хранения и возвращении в места хранения.

В современной практике библиотечного обслуживания относится применение открытого доступа, с помощью которого для пользователей обеспечивается непосредственная доступность значительной части библиотечного фонда (а в публичных общедоступных библиотеках практически ко всему фонду). При этом возрастает роль библиотекаря-консультанта, основной функцией которого является осуществление поиска по конкретным или неопределенным запросам пользователей.

Первоочередным требованием к технологии справочно-библиографического обслуживания является достижение максимально возможной оперативности удовлетворения запросов в сочетании с высоким качеством выдаваемых читателям справок и консультаций, характеризующихся степенью соответствия библиографической информации запросу читателя (релевантностью) и степенью соответствия выданной библиографической информации действительной потребности читателя (пертинентностью).

В процессе справочно-библиографического обслуживания выбираются оптимальные варианты информационного поиска, включающего прием, анализ запроса;

- выбор источников;
- непосредственный поиск;
- выдачу и регистрацию справки.

Технология данного процесса отличается достаточной сложностью и зависит от следующих факторов:

- типа запроса (справки) и соответствующего поиска (тематического, уточняющего, адресного, фактографического);
- уровня информационной подготовки пользователя;
- области знания, деятельности;
- типа библиотеки, состояния ее информационных ресурсов;

- форм контакта с пользователем (непосредственным, по телефону, иным каналам связи);
- оформления результата (устная передача информации, письменная справка, в том числе в режиме виртуального обслуживания).

Оптимизация деятельности библиотеки строится на максимально полном удовлетворении потребности пользователя, рациональном использовании ресурсов библиотеки, строгом следовании технологии библиотечного процесса. Это означает, что осуществляемая силами всего коллектива работа по совершенствованию качества логично сложена из документированных процедур, технологических инструкций, которые четко распределены по определенным процессам, а также должностных инструкций, определяющих функциональные обязанности каждого работника. В общих результатах можно увидеть и оценить роль и место каждого направления деятельности библиотеки.

Наиболее существенным конечным продуктом библиотечного труда, основным назначением которого является удовлетворение потребностей пользователей, принято считать библиотечные услуги.

Как правило, все библиотечные услуги принято объединять в следующие основные группы:

- документные услуги;
- информационные услуги;
- коммуникативные услуги;
- сервисные услуги.

В совокупности они составляют содержание государственной (муниципальной) услуги, оказание которой физическим и юридическим лицам в пределах, установленных государственным (муниципальным) заданием, является бесплатным. В соответствии с федеральными законами учреждение может взимать плату за услуги, оказываемые в рамках основных видов деятельности сверх государственного (муниципального) задания.

Использование возможностей информационно-коммуникационных технологий (электронной почты, ЭДД, издательской деятельности, др.) способствует введению платных услуг, расширяет финансовые возможности библиотек, улучшает их позиции на рынке информационных услуг.

Тем не менее, каждая из услуг, входящих в обозначенные группы, предполагает разработку перечня составных элементов каждой услуги и описания технологии выполнения: от начала, когда поступает требование на услугу, до момента ее потребления (предоставления пользователю). Как следствие этого подхода, библиотечные продукты и услуги выполняются по установленной технологии и в соответствии с заданным стандартом.

Подробное описание технологии библиотечной услуги позволяет определить материальные и организационные возможности ее реализации. Полная характеристика технологического процесса включает данные об операционном составе процесса, последовательности операций, квалификационные характеристики участников процесса (исполнителей, ответственных).

Перечень, содержание, объем и качественные параметры основных (безвозмездных) и дополнительных (платных) услуг, осуществляемых конкретной библиотекой, может быть определен точно в зависимости от статуса библиотеки, ее материальных возможностей, состава читательской аудитории, характера спроса читателей и абонентов.

Большинство библиотек классифицируют услуги не только в соответствии с читательскими группами и сложившимися традициями, но и с системой организации процессов обслуживания, предполагающей выделение тех или иных приоритетов.

Так, в Охинской ЦБС (Сахалинская область) предоставляемые услуги классифицированы по следующим направлениям.

1. Предоставление информационных фондов потребителям  
Пользование традиционным справочно-поисковым аппаратом библиотеки, открытым доступом к фондам библиотек;

подбор, поиск и выдача материалов из информационных фондов, по МБА;

предоставление читателям возможности для ознакомления с фондами библиотеки на выставках и открытых просмотрах;

использование произведений печати и иных материалов из фонда библиотек по ВСО;

выдача книг повышенного спроса и других ценных изданий из фондов читальных залов для пользования вне стен библиотек («ночной абонемент»);

внестационарное обслуживание отдельных категорий читателей (инвалидов, одиноких пенсионеров).

Цены (тарифы) на платные услуги могут формироваться учредителем или учреждением на основании определенного учредителем порядка в соответствии с требованиями действующих нормативных правовых актов.

Стоимость платных услуг определяется учредителем или учреждением, исходя из себестоимости и необходимого уровня рентабельности, устанавливаемого по результатам оценки стоимости аналогичных услуг на рынке.

2. Обработка информации высококвалифицированными специалистами Библиографические услуги: выполнение библиографических, адресно-библиографических и фактографических запросов читателей по всем отраслям знания;

подготовка библиографических списков по актуальным тематическим направлениям, как по запросам пользователей, так и в режиме опережающего информирования;

создание и пополнение локальных тематических библиографических баз данных;

консультации о фондах и правилах пользования библиотекой и ее ресурсами;

библиографическое редактирование списка литературы к дипломным, курсовым работам;

подбор литературы по каталогам библиотеки по индивидуальному заказу читателя;

проведение дней специалистов и дней информации.

Информационно-аналитические и справочные услуги: выдача адресной справки;

обеспечение доступа к базам данных, в том числе через Интернет;

выполнение запросов потребителей информации на основе использования библиографических и полнотекстовых баз данных;

проведение обучающих мероприятий для читателей и персонала по автоматизированным технологиям обслуживания.

3. Технические услуги Сканирование документа с распознаванием, ксерокопирование;

ламинирование;

запись информации на электронный носитель;

набор текста на компьютере;

распечатка информации на бумажном носителе, предоставление компьютера для работы в Интернете.

4. Издательская деятельность библиотеки Выпуск издательской продукции (буклеты, закладки), цель которой – пропаганда и реклама книжных фондов, изготовление и размещение информационных объявлений и рекламных проспектов о деятельности библиотеки.

Так как одна из основных функций библиотеки – информационная, то и все мероприятия, которые проводятся в библиотеке, носят информационный характер и представляют опосредованные информационные услуги. Среди них – организация кружков, клубов, литературно-музыкальных гостиных, организация выставок картин, поделок самодеятельных мастеров и художников декоративно-прикладного искусства, проведение комплексных занятий по библиотечно-библиографической грамотности для учащихся старших классов школ, лицея, техникума.

Информационно-коммуникационные технологии - понятие отражает существенную, а чаще и определяющую роль информатизации производственных процессов.

Среди основных современных тенденций развития информационно-коммуникационных технологий можно выделить следующие:

- рост технических характеристик, миниатюризация, повышение вычислительных мощностей и интеллектуальных возможностей техники, сокращение жизненных циклов стандартов и технологических платформ систем и сетей, а также соответствующих им товаров, услуг, цифрового контента.

- повсеместное развитие интерактивных, персонализированных сверхскоростных сетей и систем для доставки мультимедийного контента и всевозможных услуг.

- рост значения глобальных инновационных сетей, соединяющих в управлении жизненным циклом товаров и услуг возможности Интернет.

- усиление конкуренции за внимание потребителей и др.

Использование информационных технологий требует постоянных ответных действий со стороны участников, имеющих непосредственное отношение к ним или заинтересованных в поддержании и понимании их развития.

Библиотеки и информационные службы – это учреждения, постоянно реагирующие на изменения и соединяющие людей с мировыми информационными ресурсами, идеями и плодами творчества. Библиотеки и информационные службы обеспечивают важные пути доступа к Интернету. Они предоставляют механизм, способный преодолеть препятствия, создаваемые различиями в ресурсах, технологии и обучении.

Информационная технология, основанная на интеграции гуманитарных и технических наук, становится методом преобразования библиотеки, импульсом развития инноваций, т.к. переоснащение библиотеки

осуществляется не только путем модернизации технологического оборудования, но и путем создания необходимой инфраструктуры;

принятия многих технологических и управленческих решений;

организационно-правовой регламентации;

подготовки персонала к работе с информационными технологиями и

т.д.

Систематизирующая роль информационной технологии проявляется в изменениях организационной структуры библиотеки в целом и во взаимодействии различных элементов организации производственных процессов и предоставления услуг.

Постоянная актуализация и концентрация баз данных дают возможность отдельным библиотекам существенно сокращать объем собственных работ по обработке документов и отражению их в своем справочно-библиографическом аппарате, отказаться от ручных операций при осуществлении ряда процессов.

Документы библиотечного фонда получают индивидуальный штриховой код;

читателю вручается специальный читательский билет с идентифицирующим его штриховым кодом;

для визуализации пространства библиотеки используются мультимедийные средства и т.д.

Коммуникационные технологии предполагают расширение способов доставки информации от традиционной выдачи книги из библиотечного фонда и средством межбиблиотечного абонеента до доступа к полнотекстовым базам данных и электронной доставки документа.

Электронный адрес пользователя позволяет перевести многие процессы (посещение библиотеки для промежуточных операций, таких как заказ литературы, знакомство с новыми поступлениями и др.) в режим удаленного заказа. При этом читатель может подолгу не посещать библиотеку.

Географическое местонахождение необходимых для пользователя ресурсов, равно как и расстояние до библиотеки, предоставляющей доступ, становится несущественным. На первый план выходит скорость получения информации, удобный доступ и разумная стоимость доставки.

Технологические изменения формируют особую среду, способную в совокупности предоставить широкие возможности для различных форм коммуникации пользователей между собой, с библиотекарями, с документами и информацией, с окружающей обстановкой.

Для многих библиотек внедрение компьютерных технологий связано с необходимостью целесообразного сочетания их с традиционными технологиями, что с учетом определенных возможностей или специфики библиотеки становится важной инновационной задачей ее развития.

Одним из примеров инновационного проекта может служить создание портала Виртуальная информационная социальная служба (ВИСС) на базе Псковской областной универсальной научной библиотеки с целью обеспечения высокого качества информационно консультационных социально-правовых услуг на основе использования единой для всех информационной системы.

Предпосылкой создания ВИСС стало исследование «Информационная поддержка специалистов, работающих с инвалидами на территории Псковской области», проведенное научной библиотекой. Определились и основные задачи службы, а именно:

- предоставление свободного доступа к социально-значимой информации посредством полнотекстовых баз данных;
- организация нестационарного обслуживания граждан Российской Федерации посредством работы Экспертного совета в режиме онлайн на портале;
- организация и проведение специализированных конференций (совещания, обучение, транслирование мероприятий) с целью обобщения и

распространения опыта реализации социальной политики на территории России и за рубежом.

Реализация проекта ЦГПБ им. В.В. Маяковского по созданию интернет-портала Корпоративной сети общедоступных библиотек Санкт-Петербурга (КСОБ) обеспечила доступ к ресурсам и услугам всех публичных библиотек города, возможность поиска информации в сводных электронных каталогах.

Один из социальных эффектов этого проекта стало преодоление культурной дискриминации жителей по признаку проживания в удаленных от центра районах мегаполиса, создание равных условий для всех горожан на основе взаимодействия библиотек. Каждый зарегистрированный пользователь любой библиотеки города может заказать любой документ или копию, получив их в ближайшей к нему библиотеке. Для этого в библиотеке создана специальная курьерская служба.

Удовлетворенность пользователей выступает основным обобщенным критерием качества информационно-сервисной деятельности, что требует учета не только объективных ценностных свойств услуги, но и условий ее предоставления и/или потребления. Для информационного обслуживания свойственно, как и для всякой сервисной деятельности, вовлечение потребителя в процесс оказания услуги. Отсюда вытекает важное требование дифференциации информационного обслуживания с учетом потребностей разнообразных групп, с учетом пользовательских ожиданий.

Информационно-библиографическое обслуживание традиционно рассматривается как одна из важных составляющих деятельности библиотек и форма активного продвижения их возможностей. Нередко качество именно информационного обслуживания оказывает решающее влияние на оценку пользователями работы библиотеки в целом.

В настоящее время происходит изменение характера спроса на библиотечные услуги, в том числе:

- медленное, но неуклонное сокращение числа посещений публичных библиотек;
- повышение активности виртуальных пользователей библиотечных ресурсов и услуг;
- повышение уровня самообслуживания пользователей при решении простых поисковых задач, что подтверждается, в частности, сокращением числа фактографических справок, числа телефонных справок в структуре запросов пользователей;
- ориентация на приоритетность использования электронных элементов справочно поискового аппарата библиотек в процессе информационного обслуживания и самообслуживания пользователей (при этом, выбор более комфортной поисковой среды не всегда обусловлен высоким качеством доступных в ней ресурсов).

Несоответствие ресурсной базы библиотек и уровня информационного обслуживания пользовательским ожиданиям невозможно компенсировать только активной культурно досуговой деятельностью, за счет которой можно повысить посещаемость библиотек.

Однако качественные показатели информационно-библиотечной работы связаны, прежде всего, с процессами организованного доступа пользователей-читателей к документальным ресурсам.

Опыт развития ресурсов и сервисов КСОБ позволил сделать определенные выводы о перспективах повышения качества в области информационного обслуживания и предоставления информационных услуг, которое характеризуется:

- оперативностью (сокращением временных потерь за счет автоматизированного распределения читательских заявок и запросов между специалистами в рамках Виртуальной справочной службы (ВСС), службы ЭДД;
- релевантностью предоставляемой информации (за счет однозначности понимания содержания пользовательского запроса 85);

- достаточным уровнем полноты информации и сервиса в соответствии с читательским и целевым назначением (принцип целесообразности выбора источников и средств выполнения услуг) 86;

- достаточным уровнем разнообразия услуг (насыщенностью номенклатуры информационных услуг);

- степенью комфортности условий получения информационных услуг (услуги ЭДД, виртуальная справка, возможности работы в образовательных классах и т. д.);

- самое главное, корпоративным стандартом с закрепленным в нем однозначным пониманием библиотечными специалистами содержания, форм осуществления и критериев оценки услуг.

В максимальном варианте информационного обслуживания желательно учитывать индивидуальные особенности познавательной деятельности пользователя (в условиях ИРИ, консультирования, справочного обслуживания). Вместе с тем, с возрастанием доступности информационных ресурсов специалистами отмечается распространение феномена «гуглового сознания».

Проведенный библиографами ЦГПБ им. В.В. Маяковского 27 августа 2011 г. (в рамках библиотечной акции «Парк интеллектуальных развлечений») конкурс «Веб-спринт» по поиску в Интернете охватил около 40 участников, преимущественно из молодежной среды.

Наряду с тем, что компьютер воспринимается этой аудиторией как привычное и естественное средство поиска, предпочтение примитивных поисковых стратегий выдает недостаточность навыков. Усложнение информационной среды общества порождает дискомфорт пользователей и потребность в рекомендациях по отбору наиболее значимых источников из множества доступных. Об этом свидетельствует и многолетний опыт обслуживания посетителей книжных ярмарок 88, и обслуживание в Образовательном центре ЦГПБ по работе с информационными ресурсами.

Работа с разными возрастными категориями пользователей свидетельствует о существовании устойчивых ожиданий получения от библиотечного специалиста. Понимая качество как сообразность цели, считаем, что каждый вид библиотечных услуг эффективен для решения определенных задач. Так, в процессе оперативного обслуживания в режиме ВСС библиографу предоставлено право отвечать на вопрос пользователя в меру своего понимания его содержания.

Некорректный вопрос, нередко, свидетельствует о недостаточном настрое пользователя на вовлеченность в процесс создания качественной услуги. Рационально (при ежесуточном лимите справок и строгих сроках исполнения) давать адекватный ответ, учитывая то, что Архив выполненных справок доступен любому пользователю и результаты нашей работы видны всем. Для индивидуальной же углубленной работы есть иные виды услуг: индивидуальные консультации, справочно-библиографическое обслуживание в зале каталогов и др.

Далеко не всегда требуется использовать максимально возможный репертуар информационных источников.

В большинстве случаев, это связано с недостатком навыка определения собственных информационных потребностей и выражения их в виде формализованных запросов, а также с недостаточным знанием правил поиска, возможностей информационных ресурсов (библиотечных фондов, баз данных, каталогов, тематических сайтов, электронных библиотек).

Библиотеки способны предложить уникальную услугу по раскрытию содержания информационных потребностей и информационных ресурсов. Именно в условиях всеобщей компьютеризации и увеличения доступности информации библиотеки сохраняют свою нишу в структуре общественных отношений: традиционно осуществляют профессиональный отбор материала из множества источников, формируя специально организованные коллекции (документов, ссылок) для обеспечения необходимого уровня информационной удовлетворенности различных групп пользователей. Роль

информационного обслуживания в обучении информационной грамотности – хороший пример демонстрации между влиянием и оценкой деятельности.

Библиотека может использовать показатель «посещение обучающих занятий в расчете на одного пользователя», чтобы определить, привлекают ли занятия достаточное количество пользователей, в том числе из числа потенциальных. Региональные корпоративные информационные системы. В настоящее время региональные корпоративные библиотечно-информационные системы становятся одним из средств оптимизации формирования и использования информационных ресурсов и обслуживания читателей.

Они представляют собой добровольные объединения ряда взаимно независимых в административном и хозяйственном отношениях библиотек одного города или области для совместного решения основных функциональных задач, преимущественно связанных с созданием библиотечно-информационных ресурсов общего пользования, с развитием качества библиотечно-информационного обслуживания пользователей данного региона и созданием современной технологической базы.

Принципы организационного построения такой системы зависят от количества и видового состава библиотек и/или информационных органов, которые входят в их состав, ведомственной подчиненности участников корпорации, степени автоматизации библиотечно-информационных процессов, развития телекоммуникационной сети в данном регионе и т.п.

Одной из важных особенностей этого вида кооперации является отсутствие взаимных финансовых обязательств между её членами. Тем не менее, в системе обязательно присутствует лидер в виде наиболее развитой в технологическом плане библиотеки или службы, который принимает на себя задачи:

- управления корпорацией;
- создания и развития инструментальной базы корпорации;

- методической и технологической поддержки отдельных ее участников и/или всей корпорации;
- объединения и предоставления в доступ ее информационных ресурсов;
- обучения и повышения квалификации персонала и т.д.

Основными целями создания корпорации являются:

1. повышение полноты, оперативности библиотечно-информационного обслуживания всех категорий пользователей РКБИС (в том числе города области и т.п.) за счёт предоставления им объединенных информационных ресурсов корпорации и средств поиска в них с использованием современных информационных и телекоммуникационных технологий для решения образовательных, социальных, культурных, управленческих, деловых и других задач;

2. обеспечение и/или облегчение свободного и широкого доступа всех категорий пользователей к библиотечно-информационным ресурсам других регионов России, а также мирового сообщества;

3. сокращение затрат финансовых, трудовых и материальных ресурсов библиотек и информационных служб участников корпорации на создание и поддержку электронных каталогов, других видов библиотечно-информационных ресурсов а также массовых услуг пользователям;

4. оказание помощи библиотекам и другим участникам корпорации в приобретении программно-технических средств и внедрении современных информационных технологий (включая и обучение персонала). Средством обеспечения доступа пользователей к ресурсам корпорации выступает единый поисковый аппарат, реализованный в форме взаимосвязанных электронных каталогов и баз данных. Задачи библиографических служб, иных служб, участвующих в информационном обслуживании пользователей, ориентированы на удовлетворение разнообразных информационных потребностей пользователей.

Широкое использование интегрированных библиотечных систем, возрастающее количество корпоративных коммуникационных сетей, электронных библиотек делают особенно актуальной разработку и использование соответствующих документов (регламентов, стандартов, положений).

Корпоративная сеть общедоступных библиотек Санкт-Петербурга представляет собой профессиональное объединение публичных библиотек мегаполиса, основанное на принципах взаимовыгодного партнерства ради достижения общей цели – обеспечения равных возможностей доступа пользователей к распределенным информационным ресурсам, традиционным и электронным.

Постановка задачи управления качеством информационного обслуживания в масштабах корпоративного объединения библиотек крупного города стала возможной после успешного прохождения сложных и завершенных этапов.

Последовательно были определены принципы взаимодействия, реализована программно техническая организация библиотек в единую компьютерную сеть, сформирована база совместно создаваемых на общем сервере информационных ресурсов (сводного ретроспективного и текущего каталогов, баз данных).

Процессный подход к деятельности библиотек подводит к пониманию информационного обслуживания как сквозного процесса, в реализации которого участвуют не только библиографы-консультанты, но, практически, все работающие с пользователями библиотечные специалисты. Понятно, что их степень вовлеченности в информационное обслуживание будет различным.

Многоуровневые системы информационного обслуживания. Осуществление обеспечивает координацию выполнения запросов пользователей по степени сложности и тематическому профилю (краеведение, искусство, право и др.).

Как правило, в электронной коммуникации перед информационным специалистом или пользователем в процессе удовлетворения информационных потребностей при удаленном доступе к электронным ресурсам возникают, так называемые, коммуникационные барьеры (технические, экономические, организационные, стратегически-поисковые и образовательные, лингвистические, психологические и иные) барьеры.

Для устранения коммуникационных барьеров библиотеки, входящие в корпоративную сеть, должны применять единое программное обеспечение, протоколы соединения, стандарты, поддерживать и модернизировать компьютерную технику.

Для преодоления стратегически-поискового барьера необходимо разрабатывать понятные правила работы с конкретным электронным ресурсом (например, электронным каталогом) и бесплатно предлагать обучение пользователей;

для преодоления семантического барьера разработкой единой терминологии и принятием ее всеми библиотеками-участниками корпорации.

Организационный барьер преодолевается совершенствованием поисковых возможностей представляемых электронных каталогов, полной оцифровкой фондов, пересмотром внутренней политики библиотек (например, большей доступностью электронных ресурсов сторонним пользователям).

Обязательность реализации данной многоуровневой системы, поддерживающей комфортную информационную среду и задающей рациональный маршрут пользователя в библиотечном пространстве должна обеспечивать стандартизация.

Разработка стандарта информационного обслуживания в рамках Корпоративной сети общедоступных библиотек Санкт-Петербурга велась с учетом рекомендаций стандартов менеджмента качества. Но, изначально за основу были взяты рекомендации «Модельного стандарта деятельности публичной библиотеки» (РБА, 2008), а также положения теоретических,

методических публикаций, нормативных документов отдельных библиотек, рассмотренные с позиций собственного методического опыта.

Значение информационного обслуживания в деятельности публичных библиотек обусловило выбор именно этого направления работы в области стандартизации.

Пользователи смотрят на качество работы библиотеки с точки зрения своего опыта получения услуг. Их не волнует эффективность скрытых процессов, они оценивают качество работы библиотеки, во многом, по эффективности информационного обслуживания.

Стандарт обеспечивает единство понимания содержания информационно библиографического обслуживания, определяет минимально необходимые требования к содержанию и направлениям информационно-библиографического обслуживания, к перечню реализуемых услуг, качеству и форме их предоставления, а также к создаваемой в процессе обслуживания информационной продукции.

Определяемые термины, зафиксированные в документе согласуются с библиотечной практикой и могут служить основой для разработки стандарта качества конкретной библиотеки.

Реализация информационно-библиографического обслуживания определяется стандартом с учетом положений следующих документов: Устав Корпоративной сети общедоступных библиотек Санкт-Петербурга;

Положение о Корпоративных электронных ресурсах КСОБ СПб;

Положение о Корпоративной аналитической библиографической базе данных КСОБ СПб;

Положение о службе виртуальной справки КСОБ СПб;

Положение о службе ЭДД КСОБ СПб;

Регламент государственных учреждений культуры, подведомственных Комитету по культуре, по предоставлению услуги «Предоставление доступа к справочно-поисковому аппарату и базам данных библиотек Санкт-Петербурга» (Распоряжение Комитета по культуре от 13.12.2011).

Получение сертификата соответствия международным стандартам менеджмента качества на первом этапе не являлось первоочередной задачей.

**Целью** корпоративного стандарта информационно-библиографического обслуживания явилось прагматичное достижение сопоставимого качества информационных услуг в рамках корпоративного объединения публичных библиотек мегаполиса. Это условие и определило выбор данного подхода (Приложение 6).

Одновременно с внедрением автоматизированных технологий растут не только финансовые вложения библиотек в приобретение компьютерного оборудования и программное обеспечение, увеличиваются трудозатраты на создание машиночитаемых баз данных, повышается стоимость этих услуг. Какова же эффективность этих затрат ?

Для ответа на этот вопрос библиотекам приходится разрабатывать систему новых показателей: каковы виды и объемы информационных услуг, предоставляемых библиотекой в виртуальном режиме, кого считать пользователями автоматизированных услуг (локальные или удаленные) и т.д.

Изменяя характер и содержание труда, новые технологии вовсе не ведут к сокращению его объема. Например, в тех случаях, когда читательский запрос, поступает в библиотеку из вне (виртуальное обращение), удовлетворение этого запроса требует оценки, по крайней мере, двумя показателями, т.к. по трудозатратам такой запрос сравним с традиционным посещением библиотеки и одновременно с конкретной библиотечно-информационной услугой – выполнением справки или предоставлением документа (копии документа) в режиме электронной доставки.

Показатели работы библиотек, использующих автоматизированные технологии в обслуживании (количество обращений к базам данных, часы работы с базами данных или в Интернете, запросы через электронную почту и т.д.), в любом случае, следует рассматривать как следствие более высокого уровня библиотечного производства и библиотечного сервиса.

Технологический менеджмент – элемент системы управления библиотекой, который способствует интеграции технологических стратегий; анализу текущего состояния, способов производства, информационно-библиотечных продуктов/услуг и технических средств; оценке влияния технологических нововведений на традиционные библиотечно-библиографические процессы и операции; осуществлению контроля над соблюдением утвержденных технологических регламентов; оптимизации структуры библиотеки в рамках изменения технологии.

Процессы, связанные с производством продукции и услуг библиотеки должны отвечать установленным нормам и стандартам и сопровождаются рядом общих требований, в том числе:

- требованиям, установленным пользователями;
- требованиям, не определяемым пользователями, но необходимым для конкретного или предполагаемого использования;
- нормативным и технологическими обязательным требованиям;
- любым дополнительным требованиям, определенным самой библиотекой.

Таким образом, с одной стороны, выполнение необходимых требований регламентирует деятельность библиотеки, но, с другой – позволяет достаточно произвольно излагать набор требований, в том числе предъявляемых к качеству продукции и услуг.

В этой связи в каждом конкретном случае отмечается различный подход к оценке деятельности библиотек и к определению качества услуг. И это естественно, т.к. качество определяется действием многих случайных, местных и субъективных факторов.

Предоставление услуги более высокого качества может потребовать больше времени на технологический цикл и более дорогостоящего оборудования, более высоких требований к квалификации персонала и уровню их заработной платы.

Контроль – функция управленческого процесса означает наблюдение за действиями работников, точным следованием организации по выбранному курсу и достижением поставленных целей, а также внесение необходимых коррективов.

Контроль осуществляется на различных этапах с помощью отдельных элементов контрольно-аналитической системы, которая включает: предварительный аналитический этап планирования, преследующий цель определить положение библиотеки на рынке услуг (ситуационный анализ);

пересмотр или существенную корректировку стратегии и тактики в результате изменений условий как внешнего, так и внутреннего характера (ревизия, с соответствующими расчетами и оценкой).

Оперативный (или текущий) контроль направлен на оценку достижения поставленных задач, выявление причин отклонений, их анализ и корректировку. Оперативно контролируются следующие показатели:

- сопоставление факта и плана;
- изменение конкурентного положения;
- отношение потребителей к библиотеке и ее услугам.

Проверяется также эффективность использования финансовых средств, выделенных на мероприятия, например, доля административных расходов в объеме выполнения основной деятельности, фактических затрат по различным услугам, работам.

Реализация принимаемых решений и контроль выполнения осуществляются с использованием таких инструментов, как:

- технологический аудит (оценка, диагностика, выработка рекомендаций). В широком смысле это инструмент формирования технологической стратегии библиотеки;

- технологический консалтинг (советы специалистов тем, кто в них нуждается).

Квалифицированный консультант предоставляет объективные и независимые советы, способствующие успешному решению технологических проблем библиотеки;

- технологический трансферт (последовательность действий, в ходе которых знания, опыт, новые технологии приобретаются библиотеками для внедрения в качестве продукта или процесса);

- мониторинг (изучение выбранного объекта для корректировки его технологии и определения стратегии развития);

- нормирование (установление меры затрат труда, необходимого для выполнения библиотечного цикла, процесса, библиотечной операции в целом или их отдельных элементов). Аудит деятельности, являясь формой регулярного внутреннего контроля, диагностики и оценки деятельности, позволяет получать необходимую информацию для эффективного планирования и оценки результатов работы.

Порядок проведения внутреннего аудита разрабатывает сама библиотека и проводит через запланированные интервалы с целью установления того, что деятельность по основным направлениям соответствует запланированным мероприятиям и современным требованиям к результатам и качеству.

Программа аудитов должна планироваться с учетом статуса и важности процессов и участков, подлежащих аудиту, а также результатов предыдущих аудитов. Должны быть определены критерии, область применения, частота и методы аудитов.

Выбор аудиторов и проведение аудитов должны обеспечивать объективность и беспристрастность процесса. Аудиторы не должны проверять свою собственную работу.

Внутреннему контролю подлежат практически все аспекты библиотечной организации:

- технологический процесс, его интенсивность, ритмичность, продолжительность, оперативность;

состояние производственных помещений, интерьер и дизайн;  
уровень технической оснащенности рабочих мест сотрудников и пользователей;  
формы библиотечного обслуживания;  
комфортность и сервисность;  
психологический климат в коллективе;  
материальные и моральные стимулы.

Объектом внутреннего аудита может быть как библиотека в целом, так и любое структурное подразделение, которое хочет знать больше о своем потенциале. В процессе внутреннего аудита выявляется понимание сотрудниками политики библиотеки в области качества. Для этого проводятся беседы и анализируются текущие рабочие задания сотрудников.

Заключение проверки в части оценки результатов и качества работы должно отражать специфику библиотеки;

оценку и мнения ее руководителя и руководителей подразделений;  
сильные и слабые стороны в работе;  
сведения о внешних благоприятных и негативных факторах;  
сведения о реальных и потенциальных партнерах и конкурентах библиотеки.

Одним из важнейших вопросов является повышение эффективности распределения внутренних ресурсов, т.е. совершенствование управления ресурсами (кадровыми, информационными, материальными, финансовыми).

В условиях внедрения и использования в библиотеке информационно коммуникационных технологий важным направлением в системе управления качеством становится технологический аудит, основные этапы которого включают:

- анализ используемой технологии. Основным управленческим инструментом на этом этапе является аттестация сотрудников, рабочих мест, оборудования, технологической документации, а также опросы сотрудников и читателей, с целью получения оценки применяемых в библиотеке

технологий. Экспертные оценки технологий и показатели их эффективности дополняются ретроспективным анализом технологического развития библиотеки, успехов и неудач всех применяемых технологий;

обзор технологий, применяемых в других библиотеках. Одним из инструментов решения • этой задачи может быть бенчмаркинг (выявление эталона, проверка по эталонному тесту) .

В результате появляется необходимая информация о современном оборудовании и технологиях, анализ эффективности технологических процессов, что позволяет обеспечить необходимую аргументацию для руководства, обосновать целесообразность замены той или иной технологии, оборудования или стиля управления.

Контроль принятой в библиотеке технологии осуществляется посредством различных способов: на основе использования технологической документации, регламентирующей процессы, на основе анализа процессов, выработанных по результатам анализа методик и обоснованно принятых управленческих решений.

Для получения оценки потенциала новой технологии необходимо ответить на ряд вопросов:

- насколько данная технология соответствует задачам модернизации библиотеки;
- разумна ли цена внедрения технологии;
- по средствам ли текущие или планируемые затраты (финансовые, трудовые, пр.);
- позволяет ли технология оптимизировать только один процесс/цикл или библиотечную деятельность в целом;
- сколько времени займет процесс адаптации и внедрения при условии модернизации.

Конечным продуктом технологического аудита является реальная картина того, как в библиотеке используется технологический потенциал в качестве средства для достижения стратегических целей.

Пример внутреннего аудита качества информационно-библиотечного обслуживания. Внутренний аудит проводится в соответствии с утвержденной программой развития данного направления с целью определения соответствия стратегической программе библиотеки, выявления недостатков и принятия корректирующих решений.

Проверке подлежат результаты работы (по показателям), организационная документация по информационно-библиотечному обслуживанию.

Программа включает следующие разделы:

1. Организация информационно-библиотечного обслуживания. Проверяется наличие оформленных Миссии, Политики библиотеки, Руководства по качеству с перечнем основных задач в области качества информационно-библиотечного обслуживания, а также план работы библиотеки и планы работы подразделений в соответствии с уставом (положением), положением по информационно-библиотечному обслуживанию.

Оценивается состояние регламентирующей документации: положений о структурных подразделениях, должностных инструкций;

распределение обязанностей между подразделениями и отдельными сотрудниками;

инструкции и регламенты выполнения технологических процессов.

Подлежит контролю ведение учетной документации: книга суммарного учета;

инвентарная книга;

акты списания документов, пришедших в негодность;

заявки на приобретение литературы и на выявленные потребности в литературе.

Подлежат контролю ежемесячные отчеты о выполнении основных показателей качества, о результатах внешней деятельности и др.

2. Соответствие организации информационно-библиотечного обслуживания Руководству по качеству Оценивается расположение библиотеки, обеспечивающее удобство доступа всех пользователей;

внутренняя организация обслуживания (наличие необходимых зон Термин «benchmark» (букв. означает отметку на фиксированном объекте) в наиболее общем смысле, нечто, обладающее определенным количеством, качеством и способностью быть использованным как стандарт или эталон при сравнении с другими предметами. Бенчмаркинг представляет собой систематическую деятельность, направленную на поиск, оценку и учебу на лучших примерах, не зависимо от их размера, сферы бизнеса и географического положения. Бенчмаркинг представляет собой искусство обнаружения того, что другие делают лучше нас и изучение, усовершенствование и применение их методов работы:

обслуживания, свободного доступа к фондам и электронным ресурсам, в том числе через Интернет);

оснащение специальным библиотечным оборудованием;

средств копирования документов;

укомплектованность профессиональными кадрами, соответствующими профилю работы.

Контролю подлежат следующие процессы:

- организация обратной связи с пользователями: учет и анализ потребностей пользователей, их удовлетворенности обслуживанием (в том числе в режиме удаленного доступа);

- обновляемость фонда, наличие в нем электронных изданий, периодики;

- поисковые возможности справочно-библиографического аппарата (простота процедуры поиска информации, оперативность поиска, оптимальные характеристики полноты, точности поиска, информационных потерь, стабильность установления соединения с системой, дружелюбность интерфейса);

- размещение литературы в хранилищах и доступность;
- условия хранения и сохранности (температура, влажность, чистота воздуха;

использование очистителей воздуха;

наличие средств тушения пожара).

### 3. Формирование положительного имиджа и социальное партнерство.

Оценивается наличие современных библиотечных и информационных технологий;

наличие бесплатного доступа к Интернету;

организация обучения пользователей по программе информационной культуры, а также участие библиотеки в профессиональных акциях (конкурсах, выставках, презентациях) и в профессиональных библиотечных объединениях;

наличие договоров о сотрудничестве с другими учреждениями социокультурной сферы.

### 4. Перспективы развития библиотеки

Оценивается наличие Концепции или программы развития библиотеки.

Информация, получаемая в процессе аудиторской оценки, часто является важным отправным пунктом, участвующим в изменении требований к библиотеке и ее деятельности, необходимости сокращения издержек, выявления приоритетных направлений, модернизации технологий и т.д.

Аудит на основании Модельного стандарта деятельности публичной библиотеки В качестве инструмента в библиотечной практике нередко используется «Модельный стандарт деятельности публичной библиотеки» (РБА, 2008 г.) и принятые на его основе в большинстве регионов России региональные версии. Как правило, они играют значительную роль в реализации региональной библиотечной политики, при разработке и принятии стратегических программных документов, законодательных и нормативных актов, при определении бюджетных обязательств по

финансированию деятельности библиотеки, при формировании плановых заданий.

В качестве приложения многие региональные документы содержат также «Методические рекомендации по оценке эффективности и качества работы общедоступной библиотеки».

Оценка качества и результативности библиотечных услуг осуществляется самой библиотекой на всех этапах их предоставления: выявления потребностей, изучения спроса, планирования, разработки, рекламирования, использования, анализа удовлетворенности.

Структура и содержание разделов этих нормативных документов способствует проведению методического инспектирования состояния библиотеки и ее деятельности, по-существу – проведению аудита, прежде всего, на муниципальном уровне.

Пилотный аудит соответствия требованиям «Модельного стандарта деятельности муниципальной общедоступной библиотеки Свердловской области» с использованием методики национальных премий по качеству был проведен в августе – октябре 2007 г. на основании приказа Министерства культуры Свердловской области в 6 муниципальных библиотеках.

«Подопытными» стали библиотеки, добровольно согласившиеся на проведение аудита.

Руководство каждой библиотеки было заранее информировано о требованиях, предъявляемых к библиотекам при проведении аудита, о системе оценок, о сроках проведения аудита и составе аудиторской группы.

В состав аудиторской группы были включены сотрудники муниципальных библиотек области и Свердловской областной универсальной научной библиотеки им. В.Г. Белинского, прошедшие обучение в областной Школе менеджмента качества, знакомые с основами проведения аудитов, имеющие представление о работе муниципальных библиотек области, способные дать разъяснения и консультации на местах и знающие требования Модельного стандарта.

Основные цели проведения экспериментального аудита соответствия в муниципальных библиотеках Свердловской области были сформулированы следующим образом:

- проверка соблюдения действующего стандарта и выявление факторов, мешающих соблюдению стандартов;
- апробирование и корректировка индикаторов эффективности и качества деятельности библиотеки, заложенных в Модельном стандарте, • дальнейшее совершенствование, изменения и дополнения к Модельному стандарту;
- отработка механизма аудита, позволяющего дать заключение о деятельности библиотеки в целом и обеспечивающего непрерывное совершенствование и повышение качества деятельности библиотек.

Для проведения аудитов были разработаны два документа:

1. «Памятка аудитору» (комментарии и разъяснения положений Модельного стандарта, разработанная шкала оценки в баллах, формулы расчета показателей);
2. «Протокол проведения аудита соответствия» (специальная форма для фиксации сведений).

В ходе проведения аудита запрашивались необходимые сведения и документы, заполнялся протокол по установленной форме, выставлялись баллы по разработанной шкале, проводилось консультирование по возникающим вопросам. Результаты аудита в тот же день доводились до сведения руководства и коллектива библиотеки, протокол подписывался аудиторами и руководителем библиотеки.

Система оценок включала следующие показатели:

- выполнение требований стандарта в полном объеме — 1 балл;
- выполнение требований стандарта на 50% и более — 0,5 балла;
- невыполнение требований стандарта — 0 баллов;
- перевыполнение требований стандарта — дополнительно 0,5 — 1 балл (бонусные баллы присваиваются в том случае, если выявлено

перевыполнение норматива стандарта либо аудиторы отмечают высокое качество исполнения требований).

Максимальное количество баллов — 27 (без бонусов), минимальное допустимое для признания соответствия деятельности библиотеки требованиям Модельного стандарта — 21, (или выполнение 80% требований).

Дальнейшая отработка механизма аудита обеспечивала непрерывное совершенствование и повышение качества деятельности библиотек.

Основной текст «Модельного стандарта...» и приложение к документу позволили выстраивать модель проектирования деятельности любой библиотеки по следующим блокам:

1 – определение ситуации, в которой работает библиотека, определение реальных и потенциальных групп пользователей, определение потребностей местного сообщества и конкретных групп пользователей;

2 – определение услуг, которые востребованы, прогнозирование ситуации;

3 – оценка собственных ресурсов библиотеки (фонды, техника, оборудование), способы их пополнения и модернизации для удовлетворения запросов пользователей;

4 – оценка результатов деятельности библиотеки в местном сообществе.

Ценность модельных стандартов, разработанных РБА и принятых на региональном уровне, в том, что они подкрепляют и развивают нормы законов, включая Федеральный Закон «О Понятии «стандарт» (образец, эталон, модель) подразумевает следующий шаг – проверку соответствия/несоответствия стандарту (аудит) и вручение документа, удостоверяющего соответствие стандарту.

Определяют основную идеологию и принципы деятельности библиотек – всестороннее отражение принципа доступности библиотечного

обслуживания и создание наиболее комфортных условий обслуживания всех категорий граждан, включая создание:

- условий пространственной и физической доступности библиотеки (требования к ее размещению, режиму работы, комфорту и удобству пользования через организацию пространства библиотеки и ее оборудование);

- условий интеллектуальной и информационной доступности библиотеки (требования к полноте и обновляемости библиотечного фонда, справочно-библиографического аппарата, к качеству и адресности библиотечных услуг, обогащению информационных ресурсов за счет сетевого взаимодействия, к организации и оформлению внутрибиблиотечного пространства);

- условий психологической доступности (требования к уровню профессиональной подготовки библиотекарей, к организации взаимодействия с местным населением и общественностью, другими организациями и институтами).

Информатизация библиотечно-информационных процессов выступает как важнейшее средство модернизации библиотечного обслуживания, без нее не может быть обеспечено в полной мере право каждого на свободный доступ к информации и знаниям.

Показатели результативности деятельности библиотеки можно определять в соответствии с «Модельным стандартом..» (п.2.19) :

- соответствие спросу и оперативность выполнения (удовлетворение конкретной информационной потребности пользователя библиотеки, оптимальное удовлетворение конкретной информационной потребности пользователя библиотеки за определенное количество времени);

- информативность и содержательность (степень полноты информации в предоставляемом библиотекой документе, мера количества новых данных в предоставляемом библиотекой документе);

- современные методы и способы исполнения запросов и предоставления услуг (методы и способы удовлетворения конкретной информационной потребности пользователя библиотеки, качественно отличающиеся от предыдущих);

- количество и уникальность услуг для особых групп пользователей (для детей и юношества, для людей с недостатками зрения и слуха, с поражением опорно двигательного аппарата и другими ограничениями жизнедеятельности) (количество услуг для особых групп пользователей, имеющие отличительные особенности от всех остальных услуг библиотеки).

Пакет методических материалов, подготовленный в помощь внедрению «Модельного стандарта...», позволяет каждой библиотеке проводить внутренний аудит, более тщательный анализ и оценку деятельности.

*Вопросы для самопроверки:*

1. Программа стратегического управления
2. Разработка политики библиотеки в области качества
3. Факторы и условия обеспечения качества обслуживания

*Литература:* [[1 — С 141-152](#); [2 — С 73-82](#); [5 — С 174-188](#)]

Тема 6.

## **УПРАВЛЕНИЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ С ПОЛЬЗОВАТЕЛЯМИ**

- 6.1. Основные элементы взаимоотношений с пользователями
- 6.2. Ориентация на пользователей
- 6.3. Методы исследования аудитории пользователей и удовлетворенности обслуживанием

### **6.1. Основные элементы взаимоотношений с пользователями**

Важнейшим принципом управления качеством библиотечного обслуживания является высокая значимость пользователей для любой библиотеки. Именно для них библиотека Рекомендации по заполнению таблицы «Оценка значимости показателей результативности деятельности библиотеки, рекомендованных модельным стандартом РБА» (Письмо Министерства культуры Российской Федерации от 26.11.2009 г. № 2274-05-23).

Основные элементы, определяющие привлекательность библиотеки любого уровня для пользователей и других заинтересованных лиц, должны включать следующие:

Информационная открытость и прозрачность трактуется как среда, в которой принятые библиотекой цели, обязательства и правила взаимной ответственности и открытости в отношениях «библиотека – пользователь», «библиотека – власть», «библиотека – общество» раскрываются и предоставляются пользователям и широкой общественности на основе принципов понятности, доступности, полноты, достоверности и своевременности.

Практика обеспечения прозрачности раскрывает:

- ясность целей, функций и задач библиотеки;

- процедуры принятия и доведения до сведения пользователей и широкой общественности решений библиотеки о проводимой ею политике, о текущей деятельности и перспективах;
- декларацию принятых библиотекой этических норм, ценностей и принципов социальной ответственности перед реальными пользователями и обществом в целом;
- подотчетность и гарантии добросовестности библиотеки в отношении органов управления и пользователей.

Открытой и прозрачной библиотека станет только тогда, когда сможет увидеть себя не только своими глазами, но и глазами всех заинтересованных сторон (потребителей, власти, местного сообщества, партнеров и поставщиков).

Библиотека должна быть готова сделать открытой свою структуру, а также обязательные процедуры, правила, меры безопасности, процессы принятия решения и иную информацию через каналы передачи информации, приемлемые в достаточной мере для всех заинтересованных сторон.

Для заинтересованных сторон должно быть предусмотрено условие выражать свои мнения о делах библиотеки и получать соответствующую информацию об обязательных процедурах, предложениях и решениях, которые могут повлиять на них.

Любое физическое или юридическое лицо, обратившееся в библиотеку, становится равноправным участником процесса совершенствования обслуживания, имеющим право предъявлять требования как к объему и качеству получаемых услуг, так и ко всему объему информации о возможностях библиотеки и условиях ее работы. Каждый пользователь вправе потребовать необходимую и достоверную информацию о предоставляемых услугах, обеспечивающую их компетентный выбор.

В случае необходимости установления некоторых ограничений на предоставление услуг и информации должны быть объяснены веские причины ограничения доступа к той или иной информации. Для сохранения

доступности информации такого рода от пользователей и сотрудников библиотеки необходимы гарантии конфиденциальности информации.

Предоставляемая библиотекой информация, связанная с предложением и оказанием услуг, должна носить честный и правдивый характер о сроках, условиях и взаимных правах и обязанностях. В состав информации об услугах в обязательном порядке должны быть включены:

- характеристика ресурсов библиотеки: объем и содержание фонда документов, справочно-библиографического аппарата, наличие электронного каталога, доступа к Интернету;
- перечень основных безвозмездных (бюджетных) и дополнительных услуг;
- характеристика услуг и затраты времени на их предоставление, наименование принятого стандарта, требованиям которого должна соответствовать услуга;
- взаимосвязь между качеством услуги, условиями ее предоставления и стоимостью (для полностью и/или частично оплачиваемой услуги);
- места и условия эффективного и безопасного предоставления услуг (внутри библиотеки, по телефону, через Интернет, с доставкой к месту жительства, работы и т.д.);
- общие правила пользования библиотекой и правила обслуживания различных категорий • пользователей (физических и юридических лиц, лиц с ограниченными возможностями, удаленных пользователей);
- механизмы, позволяющие соблюдать гарантии интересов и прав пользователей, взаимной ответственности библиотеки и пользователей, разрешения возможных конфликтов между ними.

Все документы библиотеки (правила пользования, бланки регистрации, читательские требования, прејскуранты, схемы размещения и графики работы библиотеки, инструкции и др.) должны быть представлены в удобном для просмотра виде, написаны понятно (с расшифровкой приводимых

терминов), не должны содержать разночтений и вводить пользователей в заблуждение.

Наряду с наиболее полной ориентирующей информацией внутри библиотека, следует использовать все возможные средства раскрытия и предоставления любой информации о своей деятельности, необходимой пользователям и широкой общественности, в том числе:

- печатные информационные издания библиотеки (буклеты, путеводители, проспекты, памятки, др.);
- устную информацию в процессе непосредственного общения с пользователями и иными заинтересованными сторонами;
- программы для населения, в том числе выставки и публикации, демонстрирующие библиотеку как один из важнейших социальных институтов общества, ценность и полезность библиотечно-информационных ресурсов.

Рекомендации по разработке комплексного промоушен-плана, способствующего успешной стратегии библиотеки, содержатся в новой редакции Руководства ИФЛА по работе публичных библиотек.

Веб-сайт библиотеки и наглядные изображения с использованием информационных технологий Это направление информирования заинтересованных сторон о возможностях библиотеки и продвижения библиотечных услуг в условиях информатизации получило широкое развитие.

Многие библиотеки стремятся проявлять инициативу по повышению качества онлайн-информации. Высокое качество веб-сайтов привлекает внимание пользователей, стимулирует поиск, изучение и извлечение пользы из онлайн-информации.

Принципы качества при создании и поддержке библиотечных веб-сайтов должны соответствовать принципам библиотеки, ориентированной на пользователей и на высокий уровень их обслуживания.

Качественный веб-сайт должен: быть прозрачным, т.е. ясно обозначить свое назначение и поставленные при его создании цели, а также организацию, отвечающую за управление им;

осуществлять отбор, авторизацию, представление содержания, которые делают этот сайт эффективным для пользователей;

работать в соответствии с политикой качества обслуживания, обеспечивающей его своевременную и надлежащую поддержку и актуализацию;

быть доступным для всех пользователей, независимо от их физических ограничений или используемых технологий, включая навигацию, содержание и элементы интерактивности;

быть ориентированным на пользователей – принимать во внимание потребности пользователей, обеспечивать им своевременность и простоту работы с сайтом, реагируя на оценку сайта пользователями и поступающую от них обратную связь;

обладать реактивностью – разрешать пользователям контактировать с сайтом и получать адекватный ответ, при необходимости, стимулировать пользователей задавать вопросы, обмениваться информацией и проводить дискуссии, как с библиотекарями, так и между собой;

осознавать значение многоязычности и обеспечивать минимальный уровень доступа к информации более, чем на одном языке;

быть совместимым с другими веб-сайтами по культуре, предоставляя пользователям возможность легко находить необходимые информационные ресурсы и услуги;

быть управляемым на основе уважения прав интеллектуальной собственности и неприкосновенности частной жизни и четкой декларации условий использования веб-сайта и его содержания;

использовать соответствующие стратегии и стандарты, обеспечивающие веб сайту и его содержанию долговременную сохранность.

Предоставляя общественности достаточную информацию о своей деятельности, библиотека формирует доверие к себе настоящих и потенциальных пользователей и, как следствие, осуществляет деятельность, соответствующую ее публичным заявлениям.

Таким образом, необходимость открытости и прозрачности основана на следующих предпосылках:

- отдача от деятельности может быть повышена, если цели и действия библиотеки известны пользователям, а также широкой общественности, если им предоставлен исчерпывающий объем информации о планах деятельности, возможностях и намерениях библиотеки;
- прозрачность задач и ясность правил и процедур в деятельности могут способствовать урегулированию отношений библиотеки с отраслевым органом управления, укреплению ее позиций и последовательному позитивному осуществлению библиотечной политики.

Принципы информационной открытости и прозрачности, принятые библиотекой, в результате дают ей значительные преимущества и содействуют поддержанию стабильности и развития.

Доступность является ключевым понятием современной библиотеки и ее основная стратегическая характеристика. Акцент делается на создании условий получения и распространения информации и знаний, приобщения к культурным ценностям.

Доступность рассматривается в нескольких аспектах, в том числе:

- когда библиотека открыта для всех категорий пользователей, включая лиц с ограниченными возможностями;
- когда библиотека находится в наиболее доступном для большинства пользователей месте города, района, сельского поселения;
- когда используется любая удобная для граждан форма доступа к информации: в стационарной библиотеке (библиотечном пункте), посредством передвижных средств (библиобуса) или информационно-коммуникационных средств;

- когда библиотека открыта в самые удобные для большинства посетителей часы и дни недели или обеспечивает доступ к своим ресурсам онлайн;
- когда фонд библиотеки комплектуется регулярно документами на разных носителях, содержит многообразие представленных позиций и взглядов;
- когда основные услуги предоставляются библиотекой бесплатно.

Стремление любой библиотеки к достижению принципа наиболее полной доступности информационно-библиотечных услуг становится важным индикатором, участвующим в оценке качества обслуживания. Основной задачей является включение всех библиотек, вплоть до самой небольшой сельской библиотеки, в библиотечную сеть региона, страны, в мировую систему.

Медленная адаптация к внедрению и использованию информационных технологий приводит к утрате оперативности и полноты библиотечного обслуживания, сдерживает обновление и развитие библиотечных услуг, нанося вред имиджу библиотеки: библиотека не может более оцениваться как «бескомпьютерное» учреждение.

Социальная ответственность библиотеки определяется ее ролью в обществе, которая заключается в преобразовании (генерировании) имеющихся ресурсов в общественно значимые и социально необходимые ценности, в создании полезных для общества благ, способствующих его развитию.

Основные принципы качества веб-сайтов, создаваемых в учреждениях культуры, в том числе в библиотеках, изложены в кн.: Принципы качества веб-сайтов по культуре: руководство/ под ред. Пятой рабочей группы проекта Minerva «Определение потребностей пользователей, содержания и критериев качества веб-сайтов по культуре».

Социальная ответственность предполагает соблюдение библиотекой действующих правовых норм и требований законодательства и отраслевых

органов управления, рекомендаций контролирующих и надзорных органов власти.

Руководствуясь уставом как основополагающим сводом правил своей деятельности, библиотека стремится к тому, чтобы все ее нормативные документы отвечали требованиям достаточности, актуальности и достоверности. Она должна установить культуру соблюдения законодательных требований и предпринять разумные шаги, чтобы:

- быть постоянно информированной обо всех своих правовых возможностях, ответственности и обязанностях;
- соблюдать правовые нормы и требования по всем направлениям своих полномочий;
- разрабатывать и грамотно применять свои собственные локальные нормативные акты, обязательные правила и процедуры;
- понимать юридические права и легитимные интересы пользователей библиотеки и других заинтересованных сторон.

Несоблюдение установленных норм и правил может привести в результате к гражданско-правовым, административным или уголовным мерам ответственности для библиотеки.

Соблюдение актов, признанных на международном уровне означает, что библиотека придерживается тех международных договоров, директив, деклараций, конвенций, резолюций и руководств, которые были ратифицированы или одобрены Российской Федерацией и имеют отношение к библиотеке в пределах ее деятельности.

Принцип социальной ответственности входит в число корпоративных ценностей современной библиотеки. Открыто провозглашая свою ответственность перед обществом, такая библиотека отыскивает и реализует возможности для совместной работы со всеми заинтересованными сторонами над взаимовыгодными, социально значимыми проектами, а также для поддержания высокого уровня общественного доверия, что в результате приводит к значительно лучшим показателям деятельности.

Ответственность библиотеки за влияние результатов ее деятельности на общество подразумевает, что политика ее развития согласуется с направлениями развития общества, учитывает ожидания пользователей, соответствует применяемому законодательству и профессиональным нормам.

Конфиденциальность, соблюдаемая библиотекой в отношении пользователей и своих сотрудников, означает, что библиотека обеспечивает реализацию прав граждан, осуществляет деятельность в соответствии действующим законодательством, со своим уставом, правилами пользования библиотекой и признает свои обязанности и ответственность по реализации действий и обязательных процедур.

Не допускаются государственная или иная цензура, ограничивающая право пользователей на свободный доступ к библиотечным фондам, а также использование сведений о пользователях библиотек, читательских запросах, за исключением случаев, когда эти сведения используются для научных целей и организации библиотечного обслуживания.

Библиотека может правомерно раскрыть конфиденциальную информацию о пользователе в следующих случаях:

- в соответствии с требованиями действующего законодательства;
- для предотвращения противоправных действий со стороны пользователей или иных заинтересованных сторон;
- при наличии согласия пользователя.

Библиотека не вправе использовать конфиденциальную информацию о пользователях в своих интересах или третьей стороны без письменного согласия пользователя.

Сотрудники библиотеки информируются о сведениях, не подлежащих свободному распространению, порядке их обработки и передачи иным лицам. В случае невозможности предоставления таких сведений по запросу, запрашивающей стороне дается мотивированный ответ.

Положения о конфиденциальности должны быть включены в Правила пользования библиотекой и в перечень должностных обязанностей работников.

Подотчетность библиотеки означает ее обязанность демонстрировать и объяснять заинтересованным сторонам решения и действия, за которые она несет ответственность.

Библиотека обязана отчитываться перед своими пользователями и органом управления за:

- результаты деятельности и показатели работы, соответствующие ее конкретным целям;
- рациональное и эффективное использование кадровых, финансовых, материальных и информационных ресурсов;
- результаты принимаемых планов и решений;
- участие в реализации проектов и программ по различным направлениям.

Подотчетность делает открытыми решения и действия библиотеки для изучения и анализа, автоматически влияет на решения и действия в отношении библиотеки, принимаемые соответствующим органом управления, повышает их обоснованность.

Отчетность библиотеки позволяет вести диалог со всеми заинтересованными сторонами, получать их оценки и выявлять ожидания, укреплять доверие к библиотеке и влиять на ее репутацию, обеспечивать библиотеке дополнительные конкурентные преимущества, создавать основу для разработки стратегии развития.

## **6.2. Ориентация на пользователей**

Ориентация на пользователей присутствует в составе системы базовых ценностей, определяющих уровень делового совершенства библиотечной организации.

Для современной библиотеки должен быть очевидным тот факт, что именно пользователи являются окончательными арбитрами, оценивающими номенклатуру и качество предоставляемых услуг, а также значение самой библиотеки в их жизни.

Выработка и поддержание ориентации на потребителей должна содержать такие аспекты, как:

- наличие политики библиотеки и декларации о важности корректного отношения к пользователям;
- постоянное следование основным принципам управления, включая лидерство, политику и стратегию, партнерство и ресурсы, совершенствование производства необходимых услуг;
- постоянное отслеживание информации, содержащей ключевые исходные данные для формулирования стратегии и политики библиотеки: о пользователях, заинтересованных в библиотеке и ее услугах, о состоянии рынка аналогичных услуг, об изменениях во внешней среде;
- выстраивание и поддержание на должном уровне взаимоотношений с пользователями на основе постоянного обучения, обновления квалификации, знаний и навыков персонала;
- формирование корпоративной культуры: все работники должны быть убеждены в важности пользователей для библиотеки и нацелены на удовлетворение их запросов.
- внедрение и поддержание комплексного подхода к организации обслуживания пользователей, гарантирующего преобразование требований пользователей в требования производства продукции и предоставления услуг;
- обеспечение объективного и всестороннего учета и анализа всех претензий пользователей, поступающих в устной или письменной форме;
- регулярное предоставление полного объема необходимой и понятной информации пользователям и другим заинтересованным лицам о работе библиотеки, ее проблемах и достижениях.

Добиться максимальной лояльности пользователей, удержать их, сохранить и расширить сферу своего влияния, можно только путем четкой ориентированности на запросы и ожидания существующих и потенциальных пользователей, глубокого проникновения культуры ориентации на интересы и ожидания тех, кто приходит непосредственно в библиотеку или «заходит» на веб-сайт библиотеки.

Важно, чтобы очевидная необходимость ориентации на пользователя, не сводилась лишь к погоне за получением показателей. Тем более, что современная ситуация в системе обслуживания – достаточно сложно переживаемое библиотеками явление: «уходит» читатель, приходит пользователь и удаленный пользователь. Трансформация поведения читателей библиотек происходит не спонтанно, а под влиянием факторов разного уровня – как внешних, так и внутренних – организационных и технологических. Представляется очевидным, что формирование концепции современного читателя как явления, производного от многих факторов, неразрывно связано с особенностями общественной системы в целом и протекающими в ней процессами.

Стратегическая программа должна определять, какие группы пользователей или сегменты рынка информационно-библиотечных услуг являются наиболее предпочтительными для библиотеки и как привлечь и удержать их за счет предложения услуг, имеющих неоспоримую потребительскую ценность.

Библиотеки располагают многочисленными каналами, по которым получают, или могли бы получать информацию о пользователях и не пользователях. И если библиотека заинтересована в устранении непроизводительных расходов и сокращении затрат, то она обязана располагать системой управления взаимоотношениями со всеми заинтересованными сторонами.

Чтобы выполнять свое предназначение библиотека должна быть в курсе перемен в обществе, происходящих в силу таких факторов, как

социально-экономическое развитие, демографические изменения, колебания в возрастной структуре общества, уровне образования, занятости населения, а также предвидеть (прогнозировать) потребности и ожидания пользователей, отслеживать их мнения и опыт общения с ней, анализировать работу других организаций.

Механизмы функционирования библиотеки, которая ориентирована на пользователей и служит общественным интересам, должны включать в себя обратную связь как форму общественного контроля: необходимо, чтобы все заинтересованные в деятельности библиотеки группы имели возможность высказать свое отношение к библиотеке, в том числе оспорить принятые в библиотеке подходы к наиболее важным вопросам обслуживания.

Переориентация на интересы, потребности и ожидания представляет позитивный, наиболее быстрый и осмысленный способ перестройки работы библиотеки.

Для получения более точной оценки своей деятельности библиотеке необходимо знать, что думают о ней различные категории ее реальных и потенциальных пользователей:

- важно изучить ценностные ориентации своих пользователей и представителей других социальных институтов, заинтересованных в работе библиотеки;
- важно знать поведение людей, принимающих решения и проводящих культурную и библиотечную политику, включая органы власти на местах;
- важно следить за деятельностью конкурентов и изучать их конкурентные преимущества, в случае необходимости производит сегментацию рынка услуг с целью повышения эффективности реагирования на потребности и новые запросы.

Но, помимо этого, должна давать ответы на такие вопросы, как:

- какова стратегия библиотеки в этой области и есть ли она вообще;
- насколько эффективны применяемые библиотекой процессы привлечения новых пользователей и удержания постоянных;

- с какими проблемами сталкиваются работники библиотеки при удовлетворении их запросов;
- какими преимуществами обладают имеющиеся у библиотеки конкуренты;
- какова реальная эффективность внутренних процессов, применяемых библиотекой;

Официально понятие «пользователь» введено в практику библиотечной деятельности с 1 января 2002 г., когда началось внедрение ГОСТа 7.20-2000 «Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу.

Библиотечная статистика». В разделе «Основные определения» пользователь библиотеки – это физическое или юридическое лицо, пользующееся услугами библиотеки (читатель, посетитель мероприятий, абонент). До внедрения этого ГОСТа понятие «читатель» в работе библиотек обозначало и тех, кто посещал библиотеку, и тех, кто являлся абонентом информации (коллективной, групповой, индивидуальной) или абонентом МБА и ЭДД (юридические и физические лица), и тех, кто обращался в библиотеки через информационные сети.

- способна ли библиотека предоставлять высококачественные услуги всему диапазону • пользователей;
- кого способна обслуживать конкретная библиотека.

Важным фактором для выявления, привлечения и сохранения пользователей посредством предложения им высококачественных услуг является наличие в библиотеке постоянно обновляемой базы данных о пользователях и отработанной системы сбора соответствующей информации.

Исследование, проведенное сотрудниками отдела обслуживания Охинской ЦБС (Сахалинская область) в 2008 г., помогло получить достоверную информацию о том, каков сегодняшний пользователь, каковы его интересы, потребности и отношение к библиотеке.

В результате анализа анкет получена ценнейшая информация, которая дает повод для размышления и определенных выводов. В рамках

исследования была изучена удовлетворенность пользователей услугами библиотеки. Изучение анкет помогло выявить важность наличия для читателей современных услуг, в свою очередь влияющих на качество библиотечного обслуживания.

Опрос показал, что основными группами библиотеки являются школьники и студенты, для которых приоритетны услуги, сопровождающие учебный процесс. Для подготовки к занятиям студенты активно используют не только книжный фонд библиотеки, но и материалы на электронных носителях. Потому для них важно наличие в библиотеке достаточного количества автоматизированных мест и бесплатного доступа к Интернету, что свидетельствовало о тенденциях обновления классической деятельности библиотек и приобретения ими нового современного социального статуса.

Значительный процент пользователей отметил в своих ответах необходимость создания в библиотеке более комфортных условий. Комфортно – значит уютно, красиво, быстро, профессионально и качественно. Именно такими признаками характеризуется процесс предоставления библиотечных услуг. Пожелания пользователей совпали с замыслами коллектива библиотеки по модернизации библиотечного обслуживания, реорганизации библиотечного пространства и модернизация технического оснащения, в частности, созданию в центральной библиотеке информационно-ресурсного центра (ИРЦ), где пользователям предоставлены следующие информационные услуги:

- поиск деловой информации в Интернете;
- поиск информации с использованием справочной правовой системы «Консультант Плюс»;
- индивидуальное информирование пользователей по вопросам социально экономической и правовой направленности;
- поиск сведений по печатным изданиям из фондов ИРЦ;
- сервисные услуги: ксерокопирование, компьютерный набор и распечатка, прием и отправка корреспонденции по электронной почте.

Сервисные услуги оказываются на платной основе, у библиотек появились дополнительная возможность заработать денежные средства с тем, чтобы направить их на дальнейшее развитие информационных услуг.

МЦБС им. М.Ю. Лермонтова (Санкт-Петербург) предлагает к рассмотрению собственный опыт по разработке исследования, целью которого является выявление у читателей библиотек и жителей Санкт-Петербурга отношения к библиотеке, чтению книг, степени осведомленности о библиотечных ресурсах и услугах. Особую ценность опыт этой библиотечной системы имеет потому, что методика проведения исследования на основе опросов составлена при участии психолога 102.

Читатели библиотек традиционно смогут ответить на вопросы анкеты в помещении библиотеки или взять анкету для заполнения на дом.

Важно выявить их степень информированности о ресурсах библиотеки (отдельные издания, тематические подборки, базы данных, электронный каталог);

информационных и сервисных В штате МБЦС работает специалист по вопросам кадрового менеджмента и развития личности.

услугах, в том числе появившихся в библиотеке за последнее время: бронирование изданий, продление срока пользования изданиями с помощью сайта библиотеки, услуги Корпоративной сети общедоступных библиотек Санкт-Петербурга (межбиблиотечный абонемент, виртуальная справка, электронная доставка документов) и др.

Помимо получения общей картины того, насколько осведомлен читатель о библиотечных ресурсах и услугах, необходимо выявить позиции, которые по мнению читателя надо изменить в библиотеке, например: режим работы, правила пользования библиотекой, ассортимент услуг, информация об услугах, библиотечные фонды, качество обслуживания, уровень проведения массовых мероприятий, сервисные (офисные) услуги, комфортность помещений/ условия пребывания в библиотеке.

В конечном итоге, библиотека может получить срез, на основании которого будут сделаны выводы о качестве библиотечного обслуживания, о степени удовлетворенности спектром услуг и т.п.

Еще одним важным моментом является выявление желания читателя участвовать в развитии своей библиотеки. Насколько может быть привлекательна библиотека для читателя, зависит и от него самого, от тех отношений, которые складываются между библиотекой и читателем, от обоюдной готовности помогать друг другу.

Наибольший интерес представляет, помимо опроса читателей библиотек, возможность получения информации о жителях города - той части населения, которая пользуется другими источниками получения информации и не выбирает библиотеки в качестве места для чтения или интеллектуального досуга.

Для этой категории респондентов опрос предлагается проводить в книжных магазинах, медицинских учреждениях (поликлиники), музеях, многофункциональных центрах предоставления государственных услуг в сферах: социальная защита, ЖКХ, трудоустройство и занятость, образование, транспорт и дорожное хозяйство и др.

Круг вопросов о библиотеке позволяет сравнить мнения двух разных категорий респондентов (читатели, нечитатели) о том, что привлекает людей в библиотеке больше всего (или не привлекает) и то, что могло бы привлечь в библиотеку. Мнения нечитателей о том, что необходимо изменить в работе библиотеки могут быть особыми, кардинально отличающимися от ответов читателей, но могут и совпадать.

Важно главное – полученные в ходе исследования сведения помогут сделать выводы о том, что надо изменять в самой библиотеке, чтобы сделать ее работу более эффективной, что может способствовать повышению качества информационно-библиотечного обслуживания, развитию имиджа библиотеки, отвечающей современным потребностям общества.

К сожалению, многие библиотеки упускают из виду возможность получения и использования информации, позволяющей выявить, чем руководствуются пользователи, решившие обратиться в библиотеку, и что они от нее ожидают, а также анализ собственных конкурентных преимуществ в тех случаях, когда новый пользователь обратился в библиотеку, желая именно в ней найти ответ на свой запрос.

Взаимоотношения с каждым новым пользователем требуют также немало усилий, ориентированных на выявление особых потребностей, которые библиотека не всегда способна эффективно удовлетворить, в результате чего потенциальный пользователь ищет наиболее эффективные пути получения того, что ему требуется, «уходит» из библиотеки.

Таким образом, изучение отношения пользователей и не пользователей к библиотеке, преследуя коммуникативные цели позиционирования библиотеки, с одной стороны учитывает потребности и интересы пользователей, а с другой – служит средством оценки и признания роли библиотеки.

### **6.3. Методы исследования аудитории пользователей и удовлетворенности обслуживанием**

Библиотеки, ориентированные на пользователей и на получение позитивных результатов деятельности, постоянно ведут диалог с пользовательской аудиторией, используя различные методы изучения удовлетворенности пользователей предоставляемыми услугами. Оценки удовлетворенности обслуживанием, безусловно, отражают то или иное комплексное отношение пользователей к библиотеке, включая полноту и доступность ее библиотечно-информационных ресурсов, уровень профессиональной компетентности персонала, условия пользования библиотекой (здания, помещения, техническую оснащенность и т.п.).

Количественные (статистические) показатели, традиционно используемые библиотеками для анализа результативности и эффективности библиотечного обслуживания, дают достаточно достоверную и объективную информацию, прежде всего, о состоянии и изменениях ресурсов.

Однако количественный анализ не дает оценки степени удовлетворенности потребителей.

Его полезно дополнять методами качественной оценки, дающими более детальную картину удовлетворенности пользователей.

Наряду с количественными методами, к которым относятся данные учета работы библиотеки, статистические показатели, количественный анализ продуктов деятельности, используются, так называемые, качественные методы оценки мнений пользователей, выявляемые по результатам специальных исследований (опросы, анкетирование, наблюдение и др.).

Мониторинги, проводимые, в основном крупными библиотеками, направлены на то, чтобы результативно и эффективно слушать «голос пользователей», сотрудничать с ними, чтобы предвосхитить их будущие потребности и ожидания.

Эффективность данного метода изучения в наибольшей степени проявляется в периоды значительных изменений внешней среды, оказывающих кардинальное влияние на общество и его потребности. Он основан на сборе и анализе мнений фактических или возможных пользователей и может проводиться не только в стенах библиотеки (например, на конференциях, совещаниях, выставках, др.). Иногда метод применяют для определения коэффициентов весомости показателей качества продукции или услуг.

Но наибольшее распространение в повседневной практике библиотек получили опросы в различных формах, в том числе по специальным анкетам.

Опрос по заданной схеме (анкете) можно признать в качестве базового метода опроса, позволяющего получить данные, легко подкрепляемые

статистическим наблюдением о различных сторонах поведения читательской аудитории.

Как правило, результаты, получаемые в процессе опроса пользователей, помогают библиотеке увидеть слабые места в организации обслуживания и принять решения об устранении недостатков.

Уже сама потребность вести диалог с пользовательской аудиторией и анализировать получаемые результаты опросов характеризуют библиотеку как эффективную организацию, ориентированную на пользователя, а также как организацию, целенаправленно и рационально расходующую выделяемые бюджетные средства.

Находит применение и экспертный метод, основанный на учете мнений группы экспертов, в которую могут входить постоянные читатели или сами библиотечные специалисты.

К экспертному методу близок метод фокус-групп, используемый библиотеками. Основным достоинством этого метода является возможность непосредственного получения, так называемой глубинной информации в небольшой группе респондентов.

Таким образом, если в процессе анкетного опроса проводится сбор и обработка информации, позволяющая дать ответ на вопросы «Кто..?» и «Сколько..?», фокус-группа дает возможность получить оценочные ответы респондентов на вопросы «Как именно..?» и «Почему..?».

Использование метода фокус-групп соответствует международным стандартам серии ИСО 9000:2001, широко используемым в Европе для универсальных оценок потребительского поведения, а также и для оценки качества предлагаемых услуг. Стандарт включает 3 ступени:

- оценка важности (значимости) для потребителя предлагаемой услуги;
- оценка уровня удовлетворенности значимыми для потребителя характеристиками услуг;

- выявление новых значимых для потребителя качеств предлагаемых услуг.

Философия этого стандарта формулируется следующим образом: «Предлагающему услуги выгодно работать с потребителями, удовлетворенными качеством предоставляемых им услуг».

Эта выгода подразумевает не только экономические преимущества на конкурентном рынке услуг, но и удобства для организации, предоставляющей эти услуги (социальные, психологические и т.п.).

Надо отметить, что практика проведения фокус-групп и подобных исследований не только среди обладателей читательских билетов, но и среди посетителей библиотечного сайта стала перманентной в практике зарубежных библиотек.

Библиотеки широко используют также наблюдение, интервьюирование, тестирование в процессе обслуживания в самой библиотеке, а также по телефону или онлайн.

Современная библиотека может с успехом развивать интерактивный диалог с читателем, создавать «видимую библиотеку», новую модель библиотечного обслуживания (Библиотека 2.0), которая поощряет постоянное и целенаправленное развитие, приглашая пользователя участвовать в создании как физических, так и виртуальных услуг, поддерживать постоянное оценивание услуг. Кроме того такая диалоговая модель заставляет и библиотекаря обучаться нетрадиционным формам работы с ресурсами, участвовать в изменениях библиотеки. Информационная среда позволяет открыть на веб-сайте библиотеки специальную страницу «Форум читателей», позволяющую более оперативно учитывать реальные запросы, изучать динамику потребностей, мнения и ожидания.

С каждым годом все большее количество пользователей вовлекают в свою среду социальные сети, позволяющие обмениваться информацией. Эти процессы вызывают серьезный исследовательский интерес.

Выборочный подход в исследовании интернет-социальных сетей состоит в том, что по некоторому заданному исследователями принципу

выбираются единицы исследования в объеме, который исследователи считают достаточным для получения научно-значимых результатов.

Например, могут быть случайным или целенаправленным образом выбраны страницы пользователей социальных сетей, а затем к этим пользователям могут быть применены традиционные социологические методы: например, может быть проведен выборочный контент анализ личных страниц или страниц сообществ, может быть проведен выборочный опрос участников исследуемых виртуальных сообществ, построена социограмма связей «дружбы и подписки» отдельных групп пользователей.

Возможны и другие способы исследования виртуальных сообществ, - во всех этих случаях привычные социологические инструменты и методы практически без изменения переносятся в виртуальную сферу. Таким образом, качественные методы призваны существенно дополнять и корректировать количественные методы (сбор показателей, статистический учет).

Когда изучение проводится регулярно, результаты позволяют отслеживать перемены, поддающиеся подсчету, позволяют получать исчерпывающую информацию об изменениях в навыках и поведении пользователей, использовать ее как для оценки текущей деятельности, сравнения результатов с поставленными целями, так и для дальнейшего планирования результатов библиотечного обслуживания.

В библиотечной практике широкое распространение получил такой показатель/индикатор оценки деятельности библиотек и качества предоставляемых услуг как пользовательская удовлетворенность.

Он основан на использовании именно на качественных методах оценки, общей пользовательской удовлетворенности или удовлетворенности отдельными услугами или компонентами библиотечного сервиса: например, удовлетворенность книжным репертуаром, репертуаром периодических изданий, доступностью электронных ресурсов, электронных изданий и т.д.

Основными принципами новой библиотечной модели являются:

- ориентация на пользователя;
- использование всех доступных технологических новшеств;
- вовлечение пользователей в совершенствование библиотечных сервисов;
- охват как можно большего количества посетителей;
- постоянное развитие в сторону совершенствования;
- открытые стандарты и др.

Показатель пользовательской удовлетворенности является инструментом для практического управления. Он позволяет количественно определить удовлетворенность пользователя и выразить его в виде числового значения шкалы удовлетворенности. Это дает возможность производить мониторинг качества библиотечных услуг.

Исследование потребностей, предпочтений, а также степени удовлетворенности пользователей явилось одним из базовых элементов в процессе разработки системы управления качеством в ЦГПБ им. В.В.Маяковского.

Для изучения качества обслуживания в предмет исследования были включены все элементы, образующие систему библиотечного обслуживания и влияющие на его качество:

читатели, условия обслуживания, персонал библиотеки, услуги, каталоги и фонды.

Пример этот заслуживает внимания, благодаря продуманному методическому подходу к организации опроса. Прежде всего, важно было определить мотивацию проведения опроса и правильный тон обращения к респондентам. Свои намерения в отношении пользователей библиотека обозначила и декларировала следующим образом:

«Мы выстраиваем взаимовыгодные отношения с нашими пользователями в целях обеспечения их запросов в культурной и

информационной среде в соответствии с их потребностями, а также в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Мы проявляем заботу о качестве, затратах, режиме и времени обслуживания.

Мы обмениваемся информацией о качестве нашего обслуживания с нашими пользователями, персоналом, поставщиками и партнерами для того, чтобы соответствовать их ожиданиям. Мы внедряем данную политику во все уровни производственной деятельности, для того, чтобы качество стало заботой каждого отдельного работника.

В своей деятельности мы обеспечиваем расширение исследовательской деятельности, использование превентивных мер на всех уровнях обслуживания и управления, управление рисками, реализацию непрерывных улучшений и инноваций, основываясь на эффективных деловых процессах и разработанной системе управления качеством;

эффективное участие звена управления во всех процессах деятельности».

Уважаемый пользователь услуг ЦГПБ им. Маяковского!

Предлагаем Вам пройти анкетирование по вопросам удовлетворенности качеством услуг, предоставляемых нашей библиотекой. Ваше мнение очень важно для нас.

1. Довольны ли Вы режимом работы библиотеки? да/нет Если нет, то какой режим работы библиотеки устроил бы Вас? 2. Довольны ли Вы правилами обслуживания библиотекой? да/нет Если нет, то что бы Вы хотели изменить в правилах обслуживания \_ 3. Ваша оценка комфортности условий в библиотеке по пятибалльной шкале: помещение (стены, пол, потолки, вентиляция) чистота; освещенность; мебель Что Вы считаете нужным улучшить в комфортности помещений библиотеки? 4. Ваша оценка работы персонала библиотеки по пятибалльной шкале: внешний вид вежливость компетентность отзывчивость скорость обслуживания слаженность работы сотрудников Что Вы считаете нужным улучшить в работе персонала

библиотеки 5. Ваша оценка электронных библиографических каталогов по пятибалльной шкале: доступность достоверность полученной информации 6. Как бы Вы оценили состав библиотечного фонда по пятибалльной шкале: Что бы Вы хотели улучшить в составе библиотечных фондов: \_ Основными достоинствами использованного библиотекой метода были признаны простота проведения; относительно низкая стоимость реализации; возможность широкого охвата фактических пользователей библиотеки; анонимность.

По результатам анкетирования было проанализировано 416 анкет. В целом получены положительные оценки респондентов. Так, на вопрос: «Довольны ли Вы режимом работы библиотеки?» ответили Да - 83% и Нет - 17%. Высоко оценили правила обслуживания в библиотеке: Да - 80%; Нет - 20%.

Особое внимание обращалось на оценку комфортности условий в библиотеке и работу персонала библиотеки.

Оценка комфортности условий (по пятибалльной шкале) представлена следующим образом:

Параметры оценки 1 2 3 4 помещение (стены, пол, потолки, 0,9% 0,5% 13,8% 25,5% 64,8% вентиляция) Чистота 0,5% 0 25,5% 9,26% 64,8% Освещенность 0,5% 0 10,2% 0 38,4% Мебель 0 0 20,4% 33,3% 41,7% Оценка работы персонала (по пятибалльной шкале) представлена следующими показателями:

Параметры оценки 1 2 3 4 внешний вид 0,5% 0 1,4% 18,5% 80,1% Вежливость 0 0,9% 4,63% 18,5% 73% Компетентность 0 0,9% 4,63% 23,15% 71,3% Отзывчивость 0 0,9% 4,63% 27,8% 62,04% скорость обслуживания 0 0,5% 13,8% 23,15% 57,9% слаженность работы сотрудников 0 0,9% 1,9% 23,15% 69,4% Достаточно высоко (по пятибалльной шкале) были оценены респондентами доступность электронных библиографических каталогов и их поисковые возможности:

Параметры оценки 1 2 3 4 Доступность 0,9% 2,3% 30,6% 46,3% 32,4%  
Достоверность полученной 0,5% 2,3% 7,41% 32,41% 55,6% информации На  
вопрос: «Как бы Вы оценили состав библиотечного фонда (по пятибалльной  
шкале)», получены следующие оценки:

1 2 3 4 0 0,5% 12,04% 41,7% 46,3% Кроме того, были высказаны  
некоторые предложения и пожелания, касающиеся улучшения режима  
работы библиотеки и работы персонала, изменений в составе библиотечных  
фондов, в том числе: о продлении срока пользования книгами без их  
физического представления, о расширении состава аналитической  
литературы и т.д.

Исследование уровня пользовательской удовлетворенности было  
нацелено на изучение эффективности использования ресурсов библиотеки  
(условия, фонды, каталоги, персонал, услуги) и включало оценки  
пользователей библиотеки и библиотечных экспертов.

Одна из методик, принятая на основе инструментария SERVQUAL 106,  
построена на анализе мнения потребителя, на разнице между тем, что он  
ожидает получить и тем, что ему предлагается, т.е. между уровнем качества  
услуги, который ожидается, и фактическим уровнем полученной услуги.

На этом основании введено в оборот понятие «разрыва» (gap), т.е.  
разницы между ожидаемым и фактическим качеством обслуживания.  
Выявление и измерение Разрыва может определить сильные и слабые места,  
а также перевести в цифры понятия «лучше» и «хуже».

Качество обслуживания в SERVQUAL выявляется с помощью целого  
ряда параметров или показателей, количество которых варьируется.  
Примерами могут быть: удобство расположения здания, наличие парковки  
около него, удобство и функциональность помещений, вентиляция, качество  
мебели, освещение, вежливость и профессионализм персонала, внешний вид  
персонала, его готовность помочь, сочувствие к проблемам клиента и т.п.

Все эти показатели SERVQUAL сгруппированы по 5 измерениям  
(dimensions):

- место и оборудование (tangibles);
- надежность (reliability);
- быстрота реагирования (responsiveness);
- гарантированность (assurance);
- участие/сопереживание (empathy).

Такое объединение позволяет обобщать результаты оценки по пяти направлениям и более обоснованно сформулировать рекомендации по улучшению работы.

Библиотечный вариант SERVQUAL - LibQUAL 107 сохраняет все принципы построения методики в SERVQUAL, но выбор показателей и измерений приближены к специфике библиотеки (по сравнению с коммерческим предприятием) и организации ее обслуживания.

На новом этапе развития библиотечного дела, характеризующемся существенными переменами во всех процессах и смещением акцента на обслуживание, необходимо было:

- внести в библиотечную практику культуру высокого обслуживания;
- перевести на новый уровень понимание нужд читателей;
- обеспечить сравнение показателей различных библиотек;
- продвигать и искать наилучший опыт.

LibQUAL включает 22 показателя, отражающих библиотечную среду, и сгруппированы в группы:

1. Человеческий фактор;
2. Библиотека как место;
3. Возможности читателей работать независимо;
4. Доступ к информации.

Подробное руководство по участию в LibQUAL находится в свободном доступе на сайте ARL108.

Степень удовлетворенности пользователя может колебаться в зависимости от субъективного мнения потребителя, его пристрастий, настроения, мотивации и т.п. Но, несмотря на субъективную природу

показатель «степень удовлетворенности пользователя» этот подход имеет множество сторонников, особенно среди зарубежных библиотечников, хотя имеются и критические точки зрения.

Отдельные специалисты настаивают также на необходимости учета мнений библиотечных экспертов, искушенных как в практических, так и теоретических вопросах библиотечного дела и способных интерпретировать или корректировать получаемые результаты.

Тем не менее, позиция «главенствования» мнения пользователя информации при оценке эффективности библиотечной деятельности сегодня является наиболее актуальной и разрабатываемой.

Удовлетворенность/неудовлетворенность услугой, как правило, характеризует определенное поведение пользователя после пользования услугой. Отношение пользователей к Методика SERVQUAL была заимствована из бизнеса, главным образом, из сферы розничной торговли. Она была разработана и модифицирована в 1983-1988 гг. американскими специалистами А. Паразураман, И.И. Бэрри, В.А. Зайтамль.

Метод определения приоритета интересов должен быть прозрачен для заинтересованных сторон и его следует использовать.

Низкая удовлетворенность, как правило, выражается в жалобах пользователей. Однако отсутствие жалоб не обязательно предполагает высокую удовлетворенность пользователя. И даже если требования были с пользователем согласованы и выполнены, это не обязательно обеспечивает его высокую удовлетворенность.

Задача заключается в том, чтобы не допускать или существенно снизить возможные негативные оценки со стороны пользователей. Например, предоставлять полную информацию об услугах, своевременно реагировать на жалобы и др.

Одной из форм комфортного обслуживания является рассмотрение претензий и жалоб пользователей. Это важно, поскольку необходимо создавать положительный имидж, устранять возможность потери реальных и

потенциальных пользователей, а также формировать дифференцированные преимущества библиотеки. Жалобы пользователей должны восприниматься как источник идей по совершенствованию работы библиотеки и ее персонала.

В этой связи библиотека должна принимать решение по созданию процедуры обращения с жалобами и организации обратных связей с пользователями.

Поддержание добрых отношений с пользователями должно строиться на правилах эффективного сервиса, принятого в маркетинговой системе:

Правило 1. Сервис должен быть обещан пользователю;

Правило 2. Гарантии должны превосходить ожидания;

Правило 3. Персонал сервиса — основа высокого качества;

Правило 4. Обучение — создает персонал;

Правило 5. «Нуль недостатков» — главная цель сервиса;

Правило 6. Пользователь/потребитель — зеркало службы сервиса;

Правило 7. Творчество — необходимый компонент сервиса.

Особенно это следует отнести к библиотекам, не обладающим уникальными коллекциями и предоставляющими примерно одинаковые услуги. Низкие затраты на обслуживание, а следовательно снижение качества обслуживания, повлекут за собой низкую удовлетворенность.

Большое количество выполненных запросов пользователей может означать некорректность ответов, а низкие расходы на пользование читальными залами могут быть следствием недостаточности помещений и плохого отопления. Затраты на библиотечный сервис должны всегда рассматриваться в тесной связи с качеством и уровнем эффективности того же сервиса.

Например, «затраты на ответ на запрос» должны рассматриваться в связи с индикатором «показатель получения корректного ответа», а, возможно, и «удовлетворенность пользователя персоналом справочной службы».

При таком подходе библиотекам удастся избежать опасности стать однотипными, пренебрегающими качеством сервиса и реальными потребностями, игнорирующими интересы пользователей ради экономии. Знания и о качестве, и о стоимости библиотечных сервисов требуются для принятия руководством правильных решений о расстановке приоритетов и распределения ресурсов.

Процесс сбора информации, опроса, мониторинга, учета претензий и жалоб со стороны пользователей должен стать важнейшим элементом совершенствования деятельности библиотеки и ее качественной характеристикой.

Полученные данные по результатам используемых методов изучения позволят обеспечить библиотеку информацией, необходимой для совершенствования обслуживания, в том числе:

- о структуре читательской аудитории;

- о поведении читателей в информационной среде и эффективности использования информационных ресурсов и услуг, предоставляемых в электронной форме (Интернет, электронный каталог, электронные полнотекстовые базы Иванова Е.Н. Оценка эффективности деятельности учреждений культуры (на примере библиотечных учреждений) URL:<http://www.dvinaland.ru/culture/site/Publications/EoC/EoC2004-3/09.pdf> данных, электронная доставка документов и др.);

- об удовлетворенности читателей полнотой и доступностью информации, качеством услуг, условиями работы и качеством персонала;

- о соответствии требованиям к информационно-библиотечным услугам и продукции;

- о характеристике технологических процессов и тенденциях их изменений, а также о поведении всех заинтересованных сторон, в том числе партнеров библиотеки и поставщиков.

Активное участие пользователей и других заинтересованных сторон, общественных организаций в оценке качества библиотечного обслуживания

позволяет определить и измерить такой важный показатель, как воздействие библиотеки, влияние деятельности библиотеки, в частности, социальное воздействие.

Эти термины и их значение в настоящее время находят наиболее полное отражение в зарубежном библиотековедении.

*Вопросы для самопроверки:*

1. Основные элементы взаимоотношений с пользователями
2. Ориентация на пользователей
3. Методы исследования аудитории пользователей и удовлетворенности обслуживанием

*Литература:* [[2 — С 137-147, 157-180](#)]

Тема 7.

## **СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ**

7.1. Оценка и измерение качества обслуживания

7.2. Критерии и индикаторы

7.3. Показатели в управлении качеством

7.4. Система сбалансированных показателей

### **7.1. Оценка и измерение качества обслуживания**

Понятие «оценка» означает осуществление некоей аналитической операции с целью выработки заключения о состоянии изучаемого объекта, его деятельности и ее результатах.

Оценка – это необходимая процедура, всегда предшествующая управлению, регулированию любой деятельности и на любом уровне. Необходимость оценивать находит свое выражение в любом акте взаимодействия человека с объектами познания. Воспринимая окружающий мир, человек, определяет свое отношение к нему, дает ему положительную или отрицательную оценку, устанавливает его реальную или потенциальную ценность.

Любая библиотека, любая библиотечная система может измеряться и оцениваться по все возрастающему множеству различных параметров. Предлагаемые новые методы оценки все более усложняются и сегодня представляют собой некую общую массу рекомендаций, не очень дифференцированную в зависимости от практических надобностей.

Оценка качества обслуживания представляется сложной, комплексной проблемой, прежде всего потому, что в процессе обслуживания участвует большое число разнородных объектов (информационно-библиотечные ресурсы, технология производства, инфраструктура, квалификация персонала

и т.д.). Кроме того, библиотеки различных организационных форм и форм собственности имеют свою специфику, обладают разными возможностями.

За рубежом и у нас имеются десятки различных вариантов решения проблем оценки одних и тех же явлений библиотечной жизни, библиотечного дела.

Сложность их применения во многом затрудняется присущими им разночтениями, противоречиями, несогласованностями, а часто сомнительностью по части научного обоснования. Например, это наиболее ярко отражается в терминологии.

Так, наряду с понятием эффективности как соотношения результата и затрат в библиотечной среде часто эффективностью, неправомерно с экономической точки зрения, считают соотношение результатов и поставленных целей или «высокую степень удовлетворения пользователей ... услугами» (соотношение результатов и потребностей).

Социальная сторона эффективности библиотечного обслуживания выражает соответствие целей по удовлетворению потребностей читателей и фактически предоставленных читателям библиотечных услуг по содержанию, качеству, форме и количеству. Это соотношение можно считать результативностью, как отражение степени удовлетворения и развития потребностей читателей.

В качестве критериев эффективности называются отдельные элементы или совокупность элементов, включенных в статистическую отчетность библиотек (число читателей, книговыдач, и др.) или относительные показатели (читаемость, обращаемость, посещаемость, книгообеспеченность, процент охвата и т.д.).

Известны также подходы к использованию сводных индексов, отражающих результативность работы библиотеки. Наиболее распространенным оказался обобщенный показатель «выдачи книг, документов» как основа деятельности и отражение конечного результата работы библиотеки. В этом показателе отражается сущность библиотечной

работы, число привлеченных читателей, состав и качество фонда, справочно-библиографического аппарата, уровень работы персонала, культурно-досуговые мероприятия, способность библиотекарей откликаться на современные проблемы жизни. Предлагаются также коэффициенты перевода в «условную книговыдачу» результатов некоторых видов работы библиотеки.

В качестве критерия называется также полнота удовлетворения запросов читателей, исходя из имеющихся ресурсов, либо при наименьших затратах труда работников библиотек.

Нет сомнений, что в условиях библиотечной модернизации и новых для библиотек рыночных отношений, наличия расширяющейся конкурентной среды, необходимо решать проблему обновления и уточнения принятой ранее терминосистемы, в том числе применительно к оценке качества и эффективности библиотек.

Тем не менее, целью оценки работы библиотек является улучшение доступа к библиотечным и информационным услугам и качества и эффективности информационно библиотечного обслуживания пользователей.

## **7.2. Критерии и индикаторы**

Для отражения существующей практики и вновь возникающих объективных процессов библиотека должна использовать набор критериев.

Критерий является отражением цели функционирования библиотеки. Без установки цели «вопрос о выдвигании критерия» лишается смысла. При изменении представлений о цели функционирования библиотеки соответственно меняется представление и о критериях, по которым судят о степени ее достижения.

Среди важнейших критериев, способных отражать качество и эффективность библиотеки, можно выделить следующие:

- действенность или общая эффективность работы библиотеки, то есть степень достижения поставленных перед ней целей и задач;
- качество обслуживания, определяемое степенью соответствия требованиям, спецификации, потребностям и ожиданиям пользователей и других заинтересованных сторон;
- производительность, определяемая как соотношение объема работ и услуг и затрат на их реализацию, а также соответствие технологического уровня библиотечного производства объективным требованиям развития;
- экономичность, определяемая путем сопоставления ресурсов, которые предполагалось израсходовать для достижения определенных целей и выполнения конкретных работ и услуг, с фактически потребленными ресурсами;

Критерий (от греч. *Kriterion* – мерило для оценки) определяет принципиальный подход к оценке качества и эффективности и общий признак, на основе которого производится оценка, определение или классификация чего либо. Критерий – это главный признак, по которому один вариант библиотечной деятельности признается предпочтительнее другого, т.к. позволяет достигнуть необходимого результата с наименьшими затратами.

Качество условий трудовой жизни, определяемое как определение степени соответствия • личных представлений работников о социально-психологических условиях в трудовом коллективе (престижность работы, профессиональный рост, чувство безопасности и уверенности) и фактического состояния условий труда.

При проверке показателей эффективности деятельности Международный стандарт ИСО 11620 рекомендует использовать следующие критерии:

а) Информативность содержания. Показатель должен быть информативным в качестве инструмента для измерения деятельности, определения достижений и выявления проблем и недостатков в

эффективности работы библиотеки с тем, чтобы принять соответствующие меры для их устранения. Он должен предоставлять информацию, необходимую для принятия решений при постановке (корректировке) целей, выбора приоритетных услуг и видов деятельности, распределения бюджетных средств и т.д.;

б) Достоверность. Показатель эффективности работы должен быть надежным в смысле получения устойчиво схожих результатов при периодичном использовании в одинаковых условиях. (Показатель может отражать неизбежную вариативность данных, например, с учетом сезонных изменений, что не означает недостоверности показателя).

Важнейшим методологическим требованием при оценке качества работы библиотек выступает обязательность анализа и интерпретации качественных показателей в их совокупности. Например, вся работа публичных библиотек по обучению пользователей и активному представлению ресурсов во внешней среде нацелена на повышение уровня самообслуживания пользователей. Поэтому, например, само по себе снижение количества выданных библиографических справок и консультаций, а также сужение круга источников их выполнения не может являться показателем неудовлетворительности работы библиотек;

в) Действенность. Показатель должен измерять именно то, для измерения чего он предназначен. (Отдельные показатели являются косвенными показателями или приблизительными оценками, что не свидетельствует об их недействительности);

г) Приемлемость. Показатель должен быть приемлемым для целей, ради которых он разработан. Единицы и масштаб должны быть удобными, операции, необходимые для выполнения измерений, совместимыми с библиотечными процедурами, физической компоновкой и т.п.;

д) Практичность. Показатель должен быть практичным в смысле использования данных, которые могут быть получены библиотекой, при разумном объеме затрат в терминах рабочего времени и квалификации

персонала, эксплуатационных расходов, а также времени и терпения пользователя. Если показатель имеет целью сравнение библиотек, применяется критерий сопоставимости (пункт е);

е) Сопоставимость. Показатель эффективности работы библиотеки позволяет проводить сравнения между библиотеками в случае, если одинаковые численные данные (с учетом погрешности в точности подсчета) означают одинаковый уровень качества услуг или одинаковый уровень эффективности в сравниваемых библиотеках. (Важно, чтобы измеряемые виды деятельности были сопоставимы. Данный критерий является достаточным для классификации библиотек в соответствии с численным значением показателя эффективности работы, однако он недостаточен для утверждения, что, например, показатель одной библиотеки, вдвое превышающий показатель другой, означает, что первая библиотека работает вдвое лучше второй).

Качественные критерии и типичные примеры их использования в библиотечном обслуживании:

информационных ресурсов по требованию Второстепенные характеристики, Услуги по оповещению об особенностях которые обогащают услугу, но не обновления входят в число базовых характеристик Последовательность предоставления Отсутствия неработающих надежность услуги пользователям ссылок на сайте Услуга соответствует соответствию согласованному стандарту Устойчивость услуги на протяжении Доставка документов в долговечность периода времени течение 2-х дней периодичность Актуализация информации Электронный каталог удобство в Уровне поддержки, доступный Служба рекламаций обслуживании пользователю Физическая библиотека, веб эстетичность Визуальная привлекательность сайт библиотеки удобство и простота в Часы работы, структура веб использования/ Простота доступа и использования сайта доступности учтивость, Позитивный опыт в демонстрации Правильные ответы на сочувствие, знаний сотрудников справочные запросы

отзывчивость Ясное объяснение сути услуг и их Веб-сайт, система указателей общительность вариантов на языке, свободном от в библиотеке жаргона Межбиблиотечный оперативность Быстрое выполнение услуг абонемент Полнота фонда, справочная Может вступить в конфликт с служба для физических разнообразие качеством при недостатке ресурсов, пользователей, по предлагаемых услуг необходимых для поддержки качества электронной почте и в всех услуг режиме чата воспринимаемое Точка зрения пользователя на Степень удовлетворенности качество обслуживание пользователя При выборе критериев, отражающих социально-значимые результаты деятельности библиотеки, следует использовать показатели, характеризующие активность работы библиотеки с населением. Сложность задачи увеличивается с учетом того, что общественный эффект зависит от большого количества факторов, вклад каждого из которых определяется крайне неоднозначно.

При управлении текущей деятельностью для измерения удовлетворенности пользователей, качества и эффективности обслуживания используются показатели/индикаторы, характеризующие состояние и поведение наиболее важных для библиотеки информационных и материальных объектов и позволяющие на их основе планировать, контролировать и регулировать работу.

В соответствии с технологическим характером библиотечных операций выделяются следующие типы индикаторов, для разработки которых необходимо четкое разграничение и описание технологических функций, на основе изучения технологических процессов по каждому индикатору.

Индикатор эффективности работы - это показатель, используемый для оценки и сравнения эффективности работы библиотеки и выполнения поставленных целей и задач. Подобное сравнение не только обеспечивает возможность оценки всей организации библиотеки, но и переоценке целей и задач.

Примерный список показателей/индикаторов эффективности работы библиотеки:

Общее использование библиотеки и ее средств 1. Охват пользователей 2. Соответствие расписания работы библиотеки потребностям пользователей 3. Качество фонда 4. Использование фонда по предметным областям 5. Неиспользуемые документы 6. Качество каталога 7. Поиск по названию 8. Поиск по предметной рубрике 9. Доступность документов в коллекции (фонде) 10. Оперативность комплектования 11. Оперативность обработки книг 12. Доступность 13. Время доставки документа 14. Оперативность МБА Справочная служба 15. Показатель получения корректного ответа 16. Удаленное использование 17. Обслуживание удаленных пользователей 18. Удовлетворенность пользователя 19. Удовлетворенность пользователя 20. Удовлетворенность пользователя сервисами, предоставляемыми удаленно.

Индикатор «Охват пользователей» определяет, насколько библиотечные сервисы востребованы теми, кто относится в основной группе пользователей. Это особенно важно в тех ситуациях, когда имеется более одной библиотеки, как, например, в двухуровневых библиотечных системах, предоставляющих возможность пользоваться услугами и центральной библиотеки, ее филиалов.

Уровень охвата пользователей по категориям (группам), а также дифференциация по типам предоставляемых сервисов предоставляет ценную информацию для управления библиотекой и может оказать помощь при усовершенствовании конкретных сервисов.

При сравнении библиотек должны учитываться их структурные различия.

Индикатор «Соответствие расписания работы библиотеки потребностям читателей» полезен для всех типов библиотек. В реальных условиях всегда существует разрыв между часами работы, удобными для читателей, и возможностями библиотеки по реализации этих пожеланий,

ограниченными финансовыми возможностями и имеющимся персоналом. И, несмотря на то, что сетевые технологии позволяют библиотекам предоставлять некоторые сервисы 24 часа в сутки, существует настоятельная необходимость организации книговыдачи на дом и в читальный зал в любое время в течение всей недели.

Измерение этой потребности может помочь в принятии решения о том, должна ли библиотека увеличивать часы работы и когда именно это следует делать.

Индикатор «Использование фонда» предназначен для оценки всех способов использования библиотечного фонда: книговыдачи через абонемент, в читальном зале и других пунктах обслуживания.

В библиотеках с открытым доступом к фонду использование документов в читальном зале может сравняться с уровнем книговыдачи на абонементе, а для коллекций с преобладанием журналов, просмотр, чтение и копирование документов в библиотеке становится наиболее важной формой использования.

Индикатор «Использование фонда по предметным областям» определяет, насколько распределение ресурсов библиотеки и политика комплектования соответствуют потребностям пользователей. Библиотека получает сведения о том, правильно ли она расходует средства на приобретение изданий по определенным предметным областям.

Индикатор «Неиспользуемые документы» определяет, какая часть фонда не была востребована. Показатель может ограничиваться только выдачей на абонементе, поскольку не представляется возможным учитывать использование документа внутри библиотеки в течение продолжительного периода времени.

Индикатор «Поиск по названию» определяет успех библиотеки в создании каталога как инструмента эффективного поиска читателем документа по его названию.

Анализ навыков читателя в пользовании каталогом дает информацию о корректности элементов библиографического описания, по которым ведется поиск, о знакомстве с различными видами каталогов, о знании правил каталогизации.

Соответственно, этот показатель является основанием для принятия решения о совершенствовании обучения пользователей.

Индикатор помогает также выявить следующие факты:

- каталог является полным,
- каталог имеет недостатки (например, отсутствующие перекрестные ссылки не дают читателю возможность легко найти интересующий его документ),
- интерфейс электронного каталога (команды, справочная информация, др.) является дружелюбным по отношению к пользователю.

Библиотека в большей степени заинтересована в изучении данного индикатора, поскольку каталог является промежуточным звеном между пользователем и интересующими его документами. Сравнение между библиотеками требует тщательного учета различий в правилах каталогизации и типах каталогов.

Индикатор «Поиск по предметной рубрике» предназначен для оценки качества каталога и его соответствия пожеланиям пользователя, оценка вычисляется через определение доли успешных поисков документа. Поиск по предметной рубрике считается успешным, если обеспечены два следующих критерия:

- высокий уровень соответствия, т.е. все возможное множество названий в каталоге, относящиеся к данной предметной области, должно быть найдено;
- высокая точность, т.е. все множество найденных в каталоге документов должно четко соответствовать искомой предметной области.

Индикатор может применяться всеми библиотеками, ведущими предметный или систематический каталог, в первую очередь, он полезен для

библиотек с закрытым доступом к фонду, где пользователи не могут самостоятельно поискать интересующий их документ на книжной полке, а вынуждены пользоваться каталогом.

Индикатор может использоваться вне зависимости от типа каталога (карточный, микрофишный, электронный).

Индикатор «Оперативность комплектования» определяет оперативность реагирования расторопность библиотеки на публикацию документа и оперативность доставки заказанного документа поставщиком.

Анализ оперативности комплектования помогает определить причину задержки в поступлении документов и найти пути усовершенствования этого процесса.

Учитывается не только эффективность книготорговой организации, но и эффективность библиотеки. Если библиотека слишком долго оформляет заказ, оперативность комплектования должна быть повышена. Служба комплектования может считаться удовлетворительной только в том случае, если документ заказывается предварительно и доставляется книготоргующей организацией сразу после его публикации.

Оперативность заказа является частью скорости комплектования, на которую библиотека может эффективно влиять собственными силами.

При определении индикатора «Оперативность обработки книг» анализ скорости обработки документов позволяет установить на каком этапе и где именно возникают задержки в процессе предоставления пользователю доступа к новым документам.

Возможность сравнения различных библиотек зависит от степени сходства процессов обработки документов, как, например, уровня автоматизации и использования корпоративной каталогизации.

Индикатор «Доступность» связан с балансом запросов на информацию и предоставлением материалов библиотекой. Она определяется как пропорция материалов, которыми пользователь может воспользоваться внутри библиотеки (включая копирование) или которые может получить на

дом сразу же, по отношению ко всем требующимся ему информационным ресурсам.

Документы, предоставляемые из закрытых фондов, также рассматриваются как доступные немедленно, даже если процедура книговыдачи занимает некоторое время.

Анализ доступности предназначен для определения, в какой степени библиотеки обеспечивают пользователей документами.

Индикатор помогает проанализировать, действительно ли:

- названия в фонде соответствуют потребностям пользователей;
- имеется достаточное количество экземпляров наиболее спрашиваемых названий;
- используется точная и правильная расстановка;
- все поступившие документы описаны в каталоге;
- каталоги просты для использования.

Доступность является очень важным показателем эффективности работы любой библиотеки, поскольку мнение пользователя о библиотеке во многом зависит именно от возможности и условий получения требуемых ему документов.

Индикатор может быть применен отдельно для различных частей фонда, например, по предметным областям.

Индикатор «Время доставки документа» дает ценную информацию для всех типов библиотек, вне зависимости от того, имеет ли библиотека фонд на открытом доступе, или же большая его часть - в закрытом книгохранилище.

Сравнение возможно между библиотеками с одинаковой структурой, однако, следует принимать во внимание такие особенности, как средства транспортировки, дизайн и планировка библиотечных помещений и др.

Индикатор «Оперативность МБА» представляет интерес для всех библиотек, выполняющих сервис МБА. Цель МБА, как части библиотечного обслуживания, желательно разработать процедуры мониторинга эффективности получения материалов из других источников. Для того, чтобы

библиотеки могли сравнивать качество работы по МБА, эту процедуру следует стандартизовать: определить коэффициент успешного выполнения заказа в качестве основного критерия.

Индикатор «Показатель получения корректного ответа» включает оценку действий справочной службы на основе использования количественных и качественных методов.

Библиотеки и информационные центры рассматриваются как организации, основной задачей которых является предоставление качественного сервиса клиентам.

Пока справочная служба является ключевым сервисом в большинстве библиотек и крайне дорогостоящей услугой, требующей высококвалифицированного персонала и доступа к обширному массиву дорогостоящих библиографических фактографических и полнотекстовых ресурсов. Но, если пользователя перенаправили к источникам, в которых он найдет ответ на интересующий его вопрос, то такой ответ также следует считать корректным.

Наряду с полнотой и точностью ответа помогает оценить качество работы справочной службы время, затраченное библиотекарем на поиск ответа. Должно приниматься во внимание, что предоставление пользователю ответа на более сложный запрос требует большего времени, чем перенаправление его к справочным материалам.

Много неточностей имеет также оценивание времени при ответе по телефону или почте.

Если библиотекарь должен перезвонить пользователю для сообщения ответа, существует много причин для возникновения задержек. То же происходит и при посылке ответа по почте.

Индикатор «Обслуживание удаленных пользователей» рассматривается в отношении пользователей, обращающихся к сервисам библиотеки, предоставляемым по электронной сети (например, ЭДД, базы данных,

электронные публикации, виртуальная справочная информация, др.), из точек доступа, расположенных вне библиотеки.

Здесь не учитываются телефонные звонки и запросы по факсу.

Индикатор определяет долю библиотечных сервисов, удаленно доступных для пользователей. Сравнению подлежат только хорошо автоматизированные библиотеки с развитыми сетевыми системами, которые обеспечивают получение адекватной статистической информации.

Низкие показатели могут свидетельствовать о следующем:

- слабый маркетинг библиотечных сервисов;
- низкое качество справочной информации на веб-сайте;
- проблемы при доступе к системе;
- непривлекательный набор предлагаемых сервисов (например, только CD-ROM).

Относительно индикатора «Удовлетворенность пользователя» рассмотрены два уровня пользовательской удовлетворенности, которые могут рассматриваться одновременно:

- общая пользовательская удовлетворенность, которая оценивает обслуживание библиотеки в целом;
- пользовательская удовлетворенность отдельными сервисами или их компонентами (например, расписание работы библиотеки).

Пользовательская удовлетворенность является субъективным показателем, который измеряет качество библиотечных сервисов в целом или по отдельности.

Пользовательская удовлетворенность определяется как средний рейтинг, охватывающий уровни от полной неудовлетворенности до полной удовлетворенности.

Оценка выражает восприятие пользователем библиотечных сервисов как в целом, так по отдельным направлениям.

Библиотекари выиграют при контроле уровня пользовательской удовлетворенности, поскольку он является основным показателем эффективности труда, ориентированного на обслуживание пользователей.

Индикатор «Пользовательская удовлетворенность сервисами, предоставляемыми удаленно» рассматривается отдельно от пользовательской удовлетворенности отдельными сервисами вследствие своей все более возрастающей важности.

Все библиотеки, предоставляющие удаленный доступ, могут использовать этот индикатор, поскольку он отчетливо показывает, насколько эффективно были сделаны вложения в развитие того или иного сервиса. Возможность сравнения библиотек зависит от схожести сетевой системы библиотеки и набора предлагаемых сервисов.

Список индикаторов конкретной библиотеки может быть дополнен или сокращен за счет показателей, наиболее характеризующих специфику ее деятельности.

Показатели могут и должны интерпретироваться в контексте функций и целей конкретной библиотеки, учитывать направления работы, состав и качество ресурсов, эффективность использования ресурсов. Показатели должны отражать соответствие библиотечной деятельности общественным потребностям (социальный эффект) и корректироваться в процессе изменений, влияющих на развитие библиотеки.

### **7.3. Показатели в управлении качеством**

Показатель – выражение (которое может быть численным, символьным или словесным), используемое для количественной и качественной характеристики деятельности (событий, целей, личности) с целью определения значения характеризуемой деятельности и соответствующего метода (ИСО 11620, п.3.10).

Наличие определенных и зафиксированных показателей позволяет оценивать, как справляется библиотека со своими обязательствами, изменяет ли приоритеты деятельности, востребована и привлекательна ли для тех, ради кого она существует.

Одним из инструментов измерения эффективности работы библиотеки является сбор статистических показателей и других данных, описывающих деятельность библиотеки, и анализ этих данных с целью ее оценки.

В практической деятельности библиотек ежедневно в процессе первичного учета и регистрации (в принятых в библиотеке документах по единым единицам учета) происходит сбор и обработка статистических показателей. Результаты учета и получаемые абсолютные показатели работы библиотеки отражаются в процессе заполнения бланка федерального государственного статистического наблюдения (Форма № 6-НК), регулярно утверждаемого постановлением Росстата.

Каждый показатель, отраженный в официальной форме статистической отчетности, характеризует условия и возможности библиотеки по состоянию материально-технической базы, электронных ресурсов, количеству читателей и посещений, объему, составу и использованию библиотечного фонда, объему справочно-библиографической работы, а также по состоянию кадрового состава и объему финансирования.

Новые требования государственной статистической отчетности и включение ряда новых показателей характеризуют новые возможности библиотек, связанные с модернизацией, ориентируют их на совершенствование библиотечного обслуживания и развитие услуг с учетом использования информационных технологий.

Так, среди показателей, вновь введенных в форму статистической отчетности, важными являются следующие:

- число персональных компьютеров, из них подключенных к Интернету, из них для пользователей библиотеки;

- наличие доступа через Интернет к электронным каталогам библиотеки;
- наличие доступа через Интернет к полнотекстовым электронным ресурсам библиотеки;
- наличие собственного интернет-сайта, веб-страницы (Раздел 1);
- объем электронного каталога, доступного в Интернете;
- число документов библиотечного фонда, переведенных в электронную форму (Раздел 2);
- численность работников, из них: имеющих подготовку по использованию ИКТ (Раздел 6).

Эти нововведения дают возможность использовать статистику не только для отчета, но и перейти к анализу эффективности деятельности, сопоставить обновленные возможности библиотек и их соответствие новым требованиям к обслуживанию и услугам.

В процессе управленческого анализа библиотека принимает необходимые относительные (средние) показатели, что позволяет оценивать эффективность работы, принимать управленческие решения по более рациональному использованию ресурсов, выявлять новые тенденции и планировать работу на определенные периоды, а также сопоставлять результаты с результатами других однотипных библиотек.

Статистические методы важны при измерении, описании, анализе, интерпретации и моделировании изменений, выявлении положительной или отрицательной динамики.

Использование статистических методов важно для понимания изменчивости и, следовательно, может помочь библиотекам в решении многих проблем, в том числе повышения качества и эффективности.

Изменчивость можно наблюдать, даже в условиях очевидной стабильности библиотечной деятельности, в измеряемых характеристиках продукции и процессов, на различных стадиях жизненного цикла продукции: от исследования рынка до обслуживания пользователей.

Изменения в библиотечной сфере в настоящее время отражают принципиальные изменения в социокультурной среде и в информационном пространстве.

ГОСТ 7.20-2000 «Библиотечная статистика».

Приказ Росстата от 15.07.2011 № 324 Об утверждении формы 6-НК.

Результаты деятельности библиотек приобретают новое качественное содержание в условиях модернизации и развития услуг с учетом использования компьютерных технологий, соответственно, изменяются требования к первичному учету и к получению статистических данных.

В библиотеках, развивающихся на основе инновационных технологий, корректируются привычные функции, появляются новые виды работ и новые услуги, в их производство вовлекаются традиционные и новые ресурсы, в том числе современное оборудование, телекоммуникационные и электронные средства (копирование, электронная доставка документов, др.), требуется дополнительное обучение персонала и т.д.

Одним из основных показателей эффективности любой библиотеки является состав фондов, их оптимальное формирование и использование.

Однако, эффективность работы библиотек начинает измеряться не по количеству фонда, а по его качеству: приоритетами в деятельности библиотек становятся не столько приобретение, обработка и хранение информации, сколько обеспечение доступа к источникам информации внутри библиотеки и за ее пределами;

многие библиотеки осуществляют оцифровку документов, создают электронные коллекции.

Автоматизация библиотек требует обязательного создания электронных баз данных, которые должны охватывать и раскрывать, как минимум, весь комплекс информационных ресурсов библиотеки.

Межбиблиотечный абонемент и электронная доставка документов входят в число важнейших средств функционирования информационного пространства и обеспечения доступности информации. Всё активнее

используются возможности электронной доставки документов, позволяющей пересылать электронные копии книг и статей из библиотечных фондов удаленным пользователям по их требованию, объединяются в консорциумы по приобретению и взаимному использованию электронных документов.

Одним из показателей качества основных услуг библиотеки является организация справочно-поискового аппарата библиотеки. К важнейшим ресурсам библиотеки относятся базы данных, включая полнотекстовые.

В основном поиск осуществляется по электронным каталогам. К сожалению, не в каждой библиотеке можно проследить статистику обращений к электронному каталогу, что позволило бы оценить его эффективность.

Огромные возможности открывают для библиотек Интернет-ресурсы. Информационный потенциал библиотек существенно возрастает за счет обращения к базам данных других организаций. Открыт доступ к Национальной электронной библиотеке, платный доступ к «Электронной библиотеке диссертаций» РГБ, к Сводному каталогу библиотек России.

Для анализа деятельности библиотек важными являются сведения об обслуживании пользователей при помощи ресурсов других библиотек.

В условиях информатизации библиотек огромную роль играет обучение пользователей.

Во многих библиотеках проводятся занятия по работе с информационными ресурсами и информационной культуре. Одной из востребованных услуг являются консультации по поиску образовательной и научной информации в сетевых информационных ресурсах, доступных в библиотеке.

Показателем эффективности может служить рост количества рабочих мест пользователей, оборудованных компьютерами, для доступа к информационным ресурсам, расположенным внутри и вне библиотеки. Библиотеки предлагают пользователям услуги ксерокопирования, сканирования, распечатки документов и др., многие приступили к

использованию технологии штрихового кодирования читательских билетов и книжного фонда, что позволяет обслуживать своих пользователей в автоматизированном режиме.

С внедрением в традиционные библиотечные технологии компьютеров, организации комплексов автоматизированных услуг для читателей появляется необходимость оценки этих видов работ. Какова же эффективность этих затрат ?

Для ответа на этот вопрос необходимо выработать систему новых показателей, например, каковы виды и объемы информационных услуг, предоставляемые библиотекой в автоматизированном режиме, кого считать пользователями автоматизированных услуг, на какие категории их подразделять и т.п.

Пересмотр стандартов статистики и производственных показателей библиотек становится одной из ключевых проблем в процессе оценки качества и эффективности деятельности библиотек. Требуется стабилизация новых показателей, определение методов их учета и измерения, включения в механизм оценки деятельности библиотеки.

Должен измениться подход к оценке деятельности библиотек, старая система показателей не отражает реально проходящие в них процессы.

Например, доступ по сети к базе данных исключает возможность анализа её использования, т.к. регистрируется факт запроса, но не известен результат работы с базой (найдена ли нужная информация, какое количество ссылок пользователь считает полезными и т.п.).

Подобные проблемы призваны решать два международных стандарта: ISO 2789: Информация и документация. Международная библиотечная статистика и ISO 11620: Информация и документация. Показатели эффективности деятельности библиотек. Оба эти стандарта (постоянно редактируемые) важны для российской практики, т.к. позволяют расширить представление о системе показателей, методах контроля качества, анализе

конкретных ситуаций, активизации библиотечного персонала в повышении качества обслуживания.

В соответствии с рекомендациями стандартов ISO 2789 и 11620 предлагается разработать набор новых метрик, позволяющих идентифицировать такие показатели, как количество запросов пользователей к электронному каталогу и электронной библиотеке (с возможностью разграничения подсчета данных по основному, сложному и уточняющему запросам);

рейтинг поисковых запросов с возможностью составления отчетных форм;

рейтинг поисковых индексов, позволяющий отследить наиболее часто используемые поисковые поля электронного каталога;

суммарный рейтинг обращений подразделений, позволяющий отследить активность обращений к электронным ресурсам удаленных пользователей;

рейтинг обращений с компьютеров библиотеки;

статистику обращений к электронным документам с возможностью просмотра статистических данных совокупно и по каждому интересующему документу и др.

Подобного рода измерения необходимы для управления электронными ресурсами, определения направлений развития коллекций, формирования фондов и планирования видов обслуживания;

для отслеживания положительных и отрицательных тенденций использования электронных ресурсов, результатов действий, направленных на улучшение эффективности деятельности.

Международный стандарт ИСО 11620 рекомендует также отбор показателей эффективности наиболее полезными для библиотек в целом.

Перечень показателей эффективности рассматривается как список возможных показателей, которые могут использоваться в широком спектре библиотек различного типа с различными характеристиками,

обслуживающих различные группы пользователей и обладающих различным набором возможностей (материально-техническая база, структура, финансирование, руководство и т.п.).

При выборе показателей эффективности для использования в конкретной библиотеке следует учитывать следующие факторы:

а) будет ли показатель эффективности содействовать руководству библиотеки, финансирующему органу и обслуживаемому населению;

б) обладает ли библиотекарь знаниями о том, что определенная деятельность или сфера может функционировать не так, как могла бы;

Даже если это всего лишь интуитивное ощущение библиотекаря, это может быть веской причиной для использования показателя эффективности, чтобы узнать, существует ли проблема;

в) сколько усилий может персонал библиотеки направить на сбор и анализ данных, чтобы получить показатель эффективности;

Для получения показателя эффективности должны быть в наличии достаточное время сотрудников и ресурсы для получения определенного показателя эффективности. Персоналу потребуются практические знания определенных статистических процессов;

г) запрашивают ли какие-либо внешние власти отчетность по конкретным областям услуг библиотеки. Если да, то нужно решить, могут ли эти же данные использоваться для получения показателя эффективности.

Основной целью использования показателей деятельности библиотеки является самодиагностика: например, при сравнении одного отчетного года с другим или при сравнении с работой других библиотек.

В качестве примера приводится фрагмент из Международного стандарта ИСО 11620 по отбору показателей эффективности с целью самодиагностики:

Решаемая задача Показатель эффективности 1 Предоставление документов Доступность наименований Доступность запрашиваемых наименований Процент запрашиваемых наименований в фондах Доступность

наименований повышенного спроса Коэффициент использования документов  
Доставка документов Среднее время на доставку документов из закрытых фондов Среднее время на доставку документов из фондов открытого доступа  
Выдача документов Оборот фондов Число выдач на человека Число выдач на сотрудника библиотеки Доставка документов из Скорость межбиблиотечного обмена внешних источников Справочно- Коэффициент исполнения запросов библиографические услуги Поиск информации Коэффициент результативности поиска по названию Коэффициент результативности тематического поиска Средства обслуживания Наличие средств обслуживания Коэффициент использования средств обслуживания  
Доступность автоматизированных систем Обработка документов Среднее время на обработку документов С целью оценки уровня автоматизации библиотеки и ее доступности пользователям рассматривается такой показатель как доступность автоматизированных систем. По этому показателю оцениваются все библиотеки с автоматизированной системой. Сравнение между библиотеками возможно лишь в случае принятия библиотеками одинаковых критериев эффективности системы.

Определение данного показателя включает процент времени, когда система доступна пользователям и работает с заданной стандартной эффективностью, от плановых часов доступа за определенный период времени.

Один из методов, выбранных для описания способов сбора данных и вычисления результатов при использовании показателя доступности автоматизированных систем, требует проведения следующих процедур: установление отчетного периода;

определение общего количества часов планового доступа, исключая время планового выключения;

определение количества часов, когда система выключена или функционирует на уровне ниже заданного стандарта.

Доступность автоматизированной системы (показатель эффективности) будет определяться путем соотношения общего количества часов плановой работы к общему количеству часов внепланового выключения или работы на уровне ниже определенного стандарта.

Каждая библиотека должна сознательно принять решение о выборе тех показателей эффективности, которые больше всего будут использоваться в оценке работы в соответствии с ее целями и задачами и с учетом местных факторов. Местные факторы, которые важны для библиотеки, могут повлиять на выбор показателей эффективности. Библиотекарь должен сознательно принять решение о выборе тех показателей эффективности, которые больше всего будут использоваться в оценке работы библиотеки в соответствии с ее целями и задачами.

Фактически может отсутствовать прямая взаимосвязь между ресурсами и качеством предоставляемых библиотечных услуг. Разнообразие навыков сотрудников, управленческие подходы, а также множество иных факторов, включая увеличение ресурсов, могут оказывать различное влияние на улучшение качества услуг в разных библиотеках.

Набор показателей качества для библиотеки определяется в зависимости от цели управляющего воздействия на работу библиотеки и может быть полным или выборочным.

Различают показатели качества: единичные отражают одно свойство продукта, комплексные касаются нескольких свойств, относительные дают процентное отношение единичного показателя к соответствующему (базовому). Некоторые из них подлежат измерению или расчету, другие не имеют количественных эквивалентов, и в этом случае применяется метод экспертных оценок.

#### **7.4. Система сбалансированных показателей**

Особенности осуществления бюджетного процесса, происходящего в библиотечной сфере позволяют перейти от сугубо финансовых целей, достижение которых контролировалось в рамках традиционного подхода, к сбалансированной системе показателей.

В связи с необходимостью фокусирования деятельности библиотек на предпочтениях пользователей и гибкого управления затратами в зависимости от их поведения (увеличение/снижение показателей) приходится пересматривать и подход к реальным затратам на формирование продукции и предоставление услуг при соблюдении их качества.

Для обоснования решений большое значение имеет следующая информация:

расходы на помещение, материалы, управление, заработную плату, транспорт и др.;

ресурсы (финансы, площади помещений);

сотрудники (компетентность, заинтересованность, удовлетворенность работой);

технологические процессы и структура (иерархическая структура, пути распространения информации и коммуникации в библиотеке, кооперация и координация, описание рабочих мест, «узкие места в технологической цепочке»);

задачи и цели тех, кто содержит библиотеку, и самой библиотеки.

В результате применения системы сбалансированных показателей формируется прозрачная взаимосвязь между действиями, осуществляемыми для реализации продукции, удовлетворения пользователей и величиной затрат, которые необходимы для этих целей.

В этой связи возможно использование всех классификаций, возникшие в ходе становления и развития концепции TQM: классификацию Ф. Кросби (цена соответствия и цена несоответствия) целесообразно использовать на

этапе составления бюджетов, устанавливая идеальные нормативные затраты на единицу объекта калькулирования;

классификацию А.Фейгенбаума и Дж. Джурана можно использовать при подготовке заключительных бюджетных отчетов (сводок) для аккумуляции статистической информации и проведения сравнительного анализа этих затрат.

Важным моментом для понимания роли бюджетного процесса в практике управления является соотнесение процессов производственно-хозяйственной деятельности и понимания взаимосвязи принимаемых решений и целевых результатов.

Показатели/индикаторы эффективности, заимствованные, в том числе из стандарта ИСО 11620, включают следующие блоки.

1. Показатели для изучения эффективности ресурсов и инфраструктуры (какую инфраструктуру может предоставить библиотека пользователю):

площадь библиотеки (кв.м);

количество сотрудников;

расходы на приобретение литературы и источников информации (все это из расчета на 1000 человек);

количество рабочих часов библиотеки в неделю;

доля расходов на фонд электронных документов (в том числе покупка лицензий);

доступные и востребованные важнейшие услуги библиотеки непосредственно через домашнюю страницу, насколько прост доступ (прямой доступ через Интернет) к сайту библиотеки.

2. Показатели спроса (каким спросом пользуются предлагаемые услуги):

количество визитов пользователей на 1 сотрудника библиотеки (личный визит + виртуальный);

какое количество семинаров проводится на 1 тыс. целевой группы;

насколько эффективно выполняются запросы пользователей (сколько из них обращается в службу МБА;

насколько быстро предоставляется носитель пользователю);

показатель удовлетворения запросов (можно получить с помощью электронного опроса);

количество обращений за справкой на 1 читателя (на 1 представителя целевой группы).

3. Показатели экономической эффективности (оказывает ли библиотека услуги экономично):

каковы затраты библиотеки на 1 пользователя;

соотношение затрат на приобретение новых документов и затраты на персонал;

эффективность работы сотрудников (например, сколько времени тратится на обработку одного документа);

стоимость услуг библиотеки на посетителя. Сколько стоит пользование услугами библиотеки: читальным залом, полнотекстовой базой электронных документов по сравнению с текущими расходами библиотеки в год.

4 Показатели для определения перспектив развития (обладает ли библиотека необходимыми основаниями для успешного развития):

количество часов потраченных на 1 сотрудника на повышение квалификации за 1 год (затраты времени на 1 семинар, а не на количество семинаров);

доля средств библиотеки в бюджете;

доля специальных средств и собственных доходов в бюджете;

доля персонала обслуживающего электронные услуги;

доля расходов, приходящихся на приобретение электронных ресурсов;

количество персонала, занимающегося развитием и обслуживанием электронных услуг библиотеки (в %);

участие в текущих курсах повышения квалификации в расчете на 1 сотрудника;

доля средств, получаемых библиотекой из специальных средств или собственных доходов библиотеки (насколько библиотека успешна в получении специальных средств или собственных средств);

доля средств, выделяемых на содержание библиотеки, от общего бюджета.

Особого внимания требуют проблемы, связанные с управлением рисками, безопасного и устойчивого развития библиотеки, особенно рисками экономического развития библиотеки в условиях рынка, для чего следует предусмотреть разработку методологических основ оценки экономической эффективности функционирования библиотеки, включая все направления деятельности, формирующие ее как систему.

Показатели деятельности, с одной стороны, измеряют эффективность в предоставлении услуг пользователям, а с другой стороны, экономическую эффективность, т.е. эффективное использование существующих ресурсов. Тогда качество будет означать, что услуга не только «хороша», но и «дешева».

Современным инструментом управления и измерения эффективности библиотечного обслуживания становится система сбалансированных показателей, отражающая все аспекты деятельности библиотеки, связанные с затратами и результатами деятельности.

Сбалансированная система показателей библиотеки включает:

показатели, связанные с ресурсами, доступностью, инфраструктурой (показатели затрат);

показатели, связанные со спросом и удовлетворенностью пользователей;

показатели, связанные с расходами и оценкой экономической эффективности процессов и услуг, а также показатели, характеризующие перспективы развития и устанавливающие, обладает ли библиотека необходимыми ресурсами и условиями для развития.

В стандарте ИСО 11620 и немецком проекте в области бенчмаркинга ВІХ 120, эти направления адаптированы для библиотек следующим образом:

Ресурсы, инфраструктура (А.) Использование (Б.) Эффективность (В.) Потенциал и развитие (Г.) А. Ресурсы, инфраструктура: какие услуги библиотека предлагает?

Система сбалансированных показателей разработана Капланом и Нортоном для коммерческого сектора.

Применительно к библиотечной практике система разработана экспертами, работающими в немецких и международных группах по оценке работы библиотек и бенчмаркингу.

Привлекательность библиотеки как места для получения образования и проведения исследовательской работы характеризуется размером пользовательских площадей, наличием пользовательских рабочих мест и часами работы.

Качество фонда измеряется расходами на комплектование в расчете на одного пользователя, путем сравнения выдачи и получения по межбиблиотечному абонементу, а также наличием запрошенных носителей информации.

Кадровые ресурсы и качество сайта по отдельности представлены одним показателем.

Библиотека как место для получения А.1. Площадь в расчете на одного пользователя образования и проведения исследовательской работы А.2. Количество посадочных мест А.3. Часы работы и их соответствие потребностям пользователей А.4. Расходы на предоставление информации в расчете на Фонды одного пользователя А.5. Наличие запрашиваемых названий А.6. Процент отвергнутых сессий А.7. Процент полученных запросов по отношению к выполненным запросам по МБА А.8. Получение документа без промедлений А.9. Количество сотрудников на одного Персонал пользователя А.10. Прямой доступ с домашней страницы Сайт Б. Использование: как воспринимаются услуги?

Проникновение на рынок информационных услуг, уровень удовлетворенности пользователя и количество посещений используются в качестве общих показателей для услуг, ориентированных на конечного пользователя.

Уровень занятости посадочных мест является показателем, характеризующим библиотеку как место. Привлекательность фондов оценивается с помощью данных о выдаче, а электронной коллекции с помощью данных в выгруженных документах.

Адекватность библиотечных информационных услуг измеряется с помощью данных о посещении обучающих занятий для пользователей и количестве справочных запросов в расчете на одного пользователя. Посещаемость также используется в качестве критерия привлекательности мероприятия.

Существует один показатель, особенно важный с точки зрения оценки внешних пользователей.

Б.1. Проникновение на рынок Общие положения Б.2. Уровень удовлетворенности пользователя Б.3.Количество посещений в расчете на одного пользователя Б.4.Уровень занятости посадочных мест Библиотека как место для занятий и исследований Б.5.Количество смысловых единиц, выгруженных в расчете на Фонды одного пользователя Б.6.Использование фонда (Обращаемость) Б.7. Процент неиспользованного фонда Б.8.Книговыдача в расчете на одного пользователя Б.9.Процент выдачи внешним пользователям Б.10.Посещаемость обучающих занятий в расчете на одного Информационные услуги пользователя Б.11.Справочные запросы в расчете на одного пользователя Б.12.Посещаемость мероприятий в расчете на одного Массовые мероприятия пользователя В. Эффективность: являются ли предоставляемые услуги экономически эффективными?

Направление «эффективность» включает как показатели, измеряющие экономическую эффективность, так и показатели, характеризующие качество выполняемых операций.

Оперативный бюджет библиотеки сравнивается с количеством пользователей, количеством посещений и общим использованием фонда. Расходы на комплектование сравниваются с затратами на персонал с целью оценки достаточности бюджетных ассигнований на нужды комплектования. Эффективность формирования фонда высчитывается с помощью затрат на выгрузку документа и затрат на обработку документа.

Эффективность процессов оценивается с точки зрения скорости (комплектования, обработки носителей информации, книговыдачи и МБА) и точности (расстановки и ответов на справочные запросы).

Общие положения В.1. Затраты на одного пользователя В.2. Затраты на одно посещение В.3. Затраты на одну выдачу В.4. Процентное отношение затрат на комплектование к затратам на персонал В.5. Затраты на обработку одного документа Затраты на формирование фонда В.6. Затраты на выгрузку одного документа В.7. Скорость комплектования Процессы – скорость В.8. Скорость обработки новых носителей информации В.9. Производительность персонала при обработке новых носителей информации В.10. Скорость выдачи В.11. Скорость выдачи документов по МБА В.12. Уровень выполнения справочных запросов Процессы – надежность В.13. Точность расстановки Г. Потенциал и развитие: достаточен ли потенциал для будущего развития?

Это направление особенно важно в период постоянных перемен, поскольку оно дает возможность оценить способность библиотеки справиться с подобными переменами.

Было довольно сложно найти показатели, характеризующие этот аспект деятельности библиотеки, о чем можно судить по небольшому количеству показателей.

С одной стороны, потенциал развития измеряется относительно вклада библиотеки в электронные услуги (расходы на электронные ресурсы, процент персонала, задействованного в оказание электронных услуг), а с другой стороны, относительно усилий библиотеки в поиске дополнительного

финансирования от учредителя или из внешних источников и получении дохода.

Самый важный показатель, характеризующий потенциал и развитие - это, конечно, вклад библиотеки в обучение сотрудников.

Д.1. Процент средств, выделенных на электронные ресурсы в рамках общих Электронные услуги затрат на комплектование Д.2.Процент сотрудников библиотеки, предоставляющих и развивающих электронные услуги Д.3.Посещаемость обучающих занятий в расчете на одного сотрудника Развитие персонала Д.4.Процент библиотечных средств, полученных по специальным грантам или Бюджет заработанных самой библиотекой Д.5.Процент средств, выделенных библиотеке учредителем Использование структуры системы сбалансированных показателей помогает учесть все соответствующие управленческие вопросы и установить «баланс» между интересами пользователей и экономической эффективностью, эффективной организацией и способностью справиться с будущими вызовами.

Экономическая составляющая деятельности библиотек, включая применение экономико математических методов, приобретает особое значение для обоснования решения о том, какие услуги, в каком объеме и каким категориям пользователей должны предоставляться, а также как должны распределяться финансовые средства, персонал, оборудование между отдельными ресурсами, услугами и подразделениями.

В этой связи, система сбалансированных показателей могла бы стать практическим механизмом управления библиотек в условиях государственного задания, т.к. она позволяет соединить процессы финансового планирования и стратегического планирования, а также создает благоприятную среду для ревизии и анализа, определения степени достижения стратегических целей, эффективности работы библиотеки в целом, каждого ее подразделения и каждого сотрудника.

*Вопросы для самопроверки:*

1. Оценка и измерение качества обслуживания
2. Критерии и индикаторы
3. Показатели в управлении качеством
4. Система сбалансированных показателей

*Литература:* [[2 — С 45-73](#); [3 — С 151-221](#); [4 — С 20-105](#); [5 — С 269-297](#); [6 — С 126-161](#); [7 — С 120-121](#); [8 — С 94-95](#)]

Тема 8.

## **НАЦИОНАЛЬНАЯ ПОЛИТИКА В ОБЛАСТИ КАЧЕСТВА ПРОДУКЦИИ И УСЛУГ**

1. Концепция национальной политики
2. Модель премий

Концепция национальной политики России в области качества продукции и услуг определила систему официальных взглядов на:

- роль качества продукции и услуг в реализации национальных интересов России;
- цели национальной политики России в области качества продукции и услуг;
- основные направления национальной политики в области качества продукции и услуг.

В Концепции даны понятия качества продукции и услуг: «Для целей настоящей Концепции взято определение качества продукции, услуги (далее - продукция), данное Международной организацией по стандартизации (ИСО): совокупность характеристик продукции, обуславливающая ее способность удовлетворять установленные и ожидаемые потребности», качества и конкурентоспособности продукции: «Конкурентоспособность является интегральной характеристикой продукции, обуславливающей возможность ее сбыта. На конкурентоспособность продукции оказывают влияние ее качество, цена, стоимость эксплуатации, удобство технического обслуживания, имидж изготовителя, его способность соблюдать договорные сроки поставки и иные факторы» .

Приоритетность факторов конкурентоспособности зависит от уровня социально экономического развития общества, характеристик рынков, на которых реализуется продукция, особенностей конкретных потребителей.

В Концепции отмечено значение категории качества продукции и услуг в реализации национальных интересов России в социальной сфере:

«Качество продукции и услуг прямо и косвенно влияет на решение главной задачи в социальной сфере – обеспечение высокого уровня жизни граждан России. Приобретая качественную продукцию, они получают возможность удовлетворять свои физические, культурные и иные потребности. С другой стороны, высокое качество, обеспечивая подъем экономики и увеличивая занятость населения, способствует росту заработной платы, социального обеспечения и платежеспособного спроса.

Качество способствует также формированию духовных ценностей, воспитывая чувство профессиональной гордости и патриотизма.

Уровень качества продукции должен соответствовать структуре спроса населения с учетом платежеспособности разных его групп, демографических (в том числе половозрастных) и других особенностей. Динамика повышения качества продукции должна соответствовать динамике спроса, который в настоящее время имеет тенденцию к росту.

Госстандарт России совместно с Минэкономразвития России и Минпромнауки России во исполнение поручения Президента Российской Федерации и по поручению Правительства Российской Федерации в 2002 г.

разработали проект Концепции национальной политики России в области качества продукции и услуг.

Безусловно, должна обеспечиваться необходимая безопасность продукции для жизни, здоровья и имущества людей», а также в реализации национальных интересов России в информационной сфере: «Качество отечественной продукции должно обеспечивать решение задач, связанных с развитием современных информационных технологий и отечественной индустрии информации. С этой целью необходимо обеспечивать высокое качество средств информатизации, телекоммуникаций и связи, микроэлектронной и компьютерной техники».

Основные направления национальной политики в области качества продукции и услуг формируются на базе принципов, определяющих необходимость:

- осознания широкими слоями населения, руководителями и работниками всех уровней роли качества в решении экономических, социальных и иных проблем, вытекающих из национальных интересов России. Всеобщее повышение качества отечественной продукции и услуг должно стать национальной идеей;

- овладения методами менеджмента качества руководителями и специалистами всех уровней, исходя из того, что менеджмент качества является специальной отраслью знаний, содержащей сотни эффективных универсальных методов, применимых в разных секторах экономики и сферах деятельности;

- создания общих правовых, экономических, социальных и организационно-технических условий, обеспечивающих предприятиям и организациям возможность успешно решать задачи в области качества;

- реформирования технического регулирования, сбалансировано обеспечивающего защиту потребителей от недоброкачественной продукции и свободное перемещение товаров.

Реализация перечисленных выше принципов нацелена на формирование общей культуры качества в стране и на повышение качества продукции и услуг во всех отраслях экономики.

Помимо этого, политика в области качества предусматривает специальные государственные меры и меры регионального характера, направленные на подъем качества и обеспечение конкурентоспособности продукции в секторах экономики, являющихся приоритетными для реализации, как общенациональных интересов России, так и интересов ее регионов.

Пропаганда идей и стимулирование качества продукции и услуг предполагает:

«Воспитание культуры качества является ключевой задачей пропаганды и всей системы воспитания, начиная со школьной скамьи. В

пропаганде и разъяснении этой идеи должны участвовать все средства массовой информации.

С целью популяризации идей качества и поднятия имиджа отечественной продукции с г. ежегодно проводится конкурс на соискание Премии Правительства Российской Федерации в области качества (РПК) 122. Критерии и методы оценки участников конкурса на соискание Премии Правительства Российской Федерации по качеству гармонизированы с принципами Европейской премии по качеству.

В основе модели премий лежат принципы всеобщего менеджмента качества:

- ориентация на потребителя;
- лидерство руководства и последовательность в достижении целей;
- менеджмент на основе понимания процессов и фактов;
- вовлечение персонала;
- непрерывная познавательная деятельность и инновации;
- развитие партнерства;
- взаимодействие с обществом;
- ориентация на результаты.

Каждый из принципов сопровождается соответствующим набором критериев и оценочных элементов. Каждый критерий имеет ряд подкритериев, так или иначе нацеленных на изучение и Премия Правительства Российской Федерации в области качества учреждены постановлением Правительства Российской Федерации от 12 апреля 1996 г. № 423.

Первая национальная премия в области качества была учреждена в Японии в 1951 г. и названа именем Эдвардса Деминга: знаменитый американский ученый успешно внедрял методы менеджмента качества на японских предприятиях и по праву считается одним из создателей «японского экономического чуда».

Анализ отношений организации, прежде всего, с людьми (персоналом, руководителями, поставщиками, потребителями, обществом).

Приводим содержание критериев премии Правительства Российской Федерации в области качества:

- Лидирующая роль руководства (100 баллов) подразумевает:

определение руководителями предназначения организации, стратегии ее развития и ценностей, демонстрации на личных примерах своей приверженности культуре качества;

мотивация, поддержка и поощрение руководителями персонала организации, др.

- Политика и стратегия организации в области качества (100 баллов) подразумевает:

определение существующих и будущих потребностей и ожиданий заинтересованных сторон для разработки политики и стратегии;

использование информации, полученной в результате измерений, исследований, познавательной и творческой деятельности, для разработки политики и стратегии;

доведение до сведения персонала политики и стратегии и претворение их в жизнь, др.

- Персонал (120 баллов) подразумевает:

определение, развитие и поддержка знаний и компетентности персонала;

вовлечение персонала в деятельность по претворению в жизнь политики и стратегии организации и наделение его полномочиями;

поощрение персонала и забота о нем и др.

- Партнерство и ресурсы (100 баллов) подразумевает:

внешние партнеры;

финансовые ресурсы;

инфраструктура и материальные ресурсы;

информация и знания и др.

- Удовлетворенность потребителей качеством продукции (услуг) подразумевает:

- показатели восприятия потребителями организации, качества ее продукции и услуг;

- показатели работы организации по повышению удовлетворенности потребителей.

- Удовлетворенность персонала подразумевает: показатели восприятия персоналом своей работы в организации.

- Влияние организации на общество подразумевает:

- показатели восприятия обществом деятельности организации;

- показатели работы организации по повышению удовлетворенности общества.

- Результаты работы организации: финансовые показатели работы организации;

- качество продукции (услуг) и другие результаты работы организации.

Таким образом, критерии российской премии не только служат для всесторонней оценки деятельности конкурсантов, но и являются ориентирами внедрения передовых международных подходов к менеджменту и повышению конкурентоспособности для любой организации.

Премии присуждаются ежегодно на конкурсной основе организациям «в целях стимулирования повышения качества продукции и услуг, содействия внедрению эффективных методов управления качеством».

Согласно «Положению о премиях» «премия представляет собой диплом Правительства Российской Федерации и приз установленного образца». Лауреат премии получает право маркировать свою продукцию специальным знаком. Поставщики услуг могут использовать эту символику на бланках своей организации, путевках и т.д.

С 2003 г. действует пункт Положения, в соответствии с которым организации-лауреаты имеют право на повторное участие в конкурсе не ранее чем через пять лет после присуждения премии. Среди лауреатов

российской премии по качеству — представители крупной индустрии и малого бизнеса;

география конкурса очень широкая — в нем принимали участие предприятия и организации из 68 регионов России.

Как правило, лауреатами становятся предприятия, добившиеся значительных результатов в области качества продукции и услуг, обеспечения их безопасности, а также внедрившие высокоэффективные методы управления качеством.

Таким образом, премии присуждаются не только за получение результатов, одним из которых является качество продукции или услуг, но и за многоплановую деятельность организации в области качества в целом.

По инициативе Госстандарта России и ряда общественных организаций в 2001 г. учреждена Всероссийская организация качества (ВОК), основная цель которой — объединение усилий граждан и общественных организаций, предприятий и органов власти для содействия решению задач в области качества и конкурентоспособности отечественных продукции и услуг, формирование общероссийского движения за качество.

Одним из основных направлений в области качества является организация общероссийских и региональных, а также отраслевых конкурсов («Внутривузовские системы обеспечения качества подготовки специалистов» Министерства образования и науки Российской Федерации и конкурс на соискание Премии Министерства связи Российской Федерации в области качества).

Региональные конкурсы в области качества, основанные на критериях национальной российской премии, учреждены более чем в 20 субъектах Российской Федерации, в том числе в Республиках Татарстан и Чувашия, Ставропольском и Краснодарском краях, Ярославской и Ленинградской областях, городах Санкт-Петербург и Тольятти.

В области библиотечного дела России впервые в рамках конференции «Крым–2003» были сформулированы следующие стратегические

направления совершенствования деятельности библиотек на основе менеджмента качества:

- Инициирование участия библиотек и вузов культуры в конкурсах в области качества, внедрение их деятельность систем менеджмента качества;
- Организация и проведение отраслевого конкурса подобного конкурсу Министерства образования и науки Российской Федерации;
- Разработка соответствующих учебных программ для системы непрерывного библиотечного образования (как для студентов, так и для практиков);
- Обучение руководителей и специалистов библиотек России основам менеджмента качества.

Эти направления достаточно успешно развиваются: опубликованы издания: Дубровина Л.А. «Минимум управления, максимум управляемости» (М., 2004); «Руководство по организации самооценки внутрибиблиотечных систем обеспечения качества деятельности и услуг» (М., 2004). Дубровина Л.А., Кочетов А.И. «Модернизация библиотек на основе менеджмента качества» (М., 2004.).

С 2004 г. на базе Северо-Западного межрегионального библиотечного центра непрерывного образования (Псковская ОУНБ) проводятся ежегодные «Школы качества для менеджеров»;

с 2005 г. научная библиотека Томского политехнического университета проводит семинар «Внедрение системы менеджмента качества в вузовской библиотеке».

Работают с использованием методов менеджмента качества национальные библиотеки Удмуртской Республики, Ханты-Мансийского АО, областные универсальные научные библиотеки Брянской, Тверской, Челябинской областей и др.

За последнее десятилетие несколько российских библиотек приняли участие в конкурсах разного уровня, стали их лауреатами или дипломантами.

В 2004 г. Новосибирская областная библиотека для слепых победила на региональном конкурсе и приняла участие во всероссийском конкурсе «100 лучших товаров России» с проектом «Транскрибирование информационных материалов в доступные для незрячих и слабовидящих форматы с подготовкой серийного выпуска комплексного издания»;

В 2005 г. Новосибирская областная юношеская библиотека получила диплом этого же конкурса в номинации «Услуги учреждений культуры: библиотечные услуги» и приняла участие во всероссийском конкурсе;

В 2005 г. состоялось участие Псковской областной универсальной научной библиотеки, первой среди общедоступных библиотек страны, в Конкурсе на соискание Премии Правительства Российской Федерации в области качества. Об участии в конкурсе своеобразный отчет представила директор библиотеки В.И. Павлова: «Премия по качеству Правительства Российской Федерации - 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.

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.

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.

Даже если организация, принимавшая участие в конкурсе, не стала лауреатом или дипломантом, то она все равно не зря тратит время и средства, поскольку получает объективную оценку своей деятельности. И эта оценка позволяет сопоставить уровень своих достижений с уровнем лидеров и определить приоритетные задачи и направления совершенствования деятельности. А совершенствование деятельности любой организации невозможно без периодического анализа фактического состояния работы по качеству и ее результатов. Только опираясь на результаты такого анализа, можно наметить и реализовать следующие шаги в улучшении деятельности.

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».

В 2008 г. Мурманская государственная областная универсальная научная библиотека за информационные услуги Центра общественного доступа к информационным ресурсам государственной власти получила звание Лауреата регионального конкурса «Лучшие товары и услуги Мурманской области 2008».

В 2010 г. лауреатом премии стало муниципальное объединение библиотеки г. Екатеринбурга.

Как правило, оценку претендентов на соискание премий по качеству проводят по системе критериев, каждый из которых имеет свой весовой коэффициент. Критерии премии в области качества продукции и услуг охватывают все аспекты деятельности современной преуспевающей организации, где качество продукции является только одним из оцениваемых показателей. В действительности же библиотеки-лауреаты демонстрируют,

что управление качеством работы возможно при условиях достаточного уровня компетентности и мотивации персонала, нацеленного на достижение запланированных и рационально определенных измеримых показателей, а также путем применения документально зафиксированных норм и способов деятельности.

Работа по оценке эффективности и качества своей деятельности централизованной библиотечной системы г. Сургута (Ханты-Мансийский автономный округ), объединяющей общедоступных библиотек, поэтапно осуществлялась практически в течение 15 лет:

До 1994 года – действия руководства и персонала были направлены, в основном, на создание достаточного числа библиотек, привлечение профессиональных кадров для работы в библиотеки, создание и поддержание комфортных условий работы для читателей, комплектование и обновление фонда, развитие массовых форм библиотечного обслуживания.

Особое внимание уделялось библиотечному обслуживанию многочисленных вахтовых и трассовых поселков, был создан специальный отдел внестационарного обслуживания.

1994-2000 годы – осуществлена техническая модернизация библиотек. Компьютеризация создания и ведения каталогов и базы данных читателей, внедрение автоматизированных видов поиска информации. Проводился анализ возможностей развития библиотек с применением новых технологий. Выполнен внешним исполнителем по заказу ЦБС научно-исследовательской работы «Проект корпоративной библиотечной системы». Внедрение дополнительных библиотечных услуг с использованием техники.

2000–2005 годы – Оптимизация библиотечной сети: ликвидация отдельных филиалов – труднодоступных и узконаправленных и поэтому малоэффективных, организация их деятельности в новом здании центральной городской библиотеки в статусе отраслевых отделов или объединенных с другими отделами. Осуществлено оборудование автоматизированных рабочих мест для читателей. Ликвидировано большое число книгохранилищ,

организован открытый доступ к фонду. Проведены исследования качественных составляющих библиотечной деятельности, например «Удовлетворенность качеством обслуживания в центральной городской библиотеке им. А.С. Пушкина» и др. Разработан план-график достижения оптимального объема фонда до 2019 года;

Программы непрерывного образования сотрудников ЦБС.

2005-2008 годы – прошла апробация и внедрение автоматизированных процессов учета, инвентаризации, книговыдачи фонда. Начало работ в системе БОР.

Разработаны 3-годичные ведомственные программы «Библиотечное обслуживание населения» с внедрением качественных показателей деятельности;

стратегия, программа развития ЦБС на ближайшие годы. Осуществлено внедрение стандарта качества бюджетной услуги «Библиотечное обслуживание населения» и обучение представителя ЦБС основам менеджмента качества. Участие и победа в I-м окружном конкурсе «Внутрибиблиотечные системы обеспечения качества деятельности и услуг».

Оценке качества и эффективности, поиску оптимальных показателей уделяется большое внимание в последние годы, в связи с реформированием бюджетного сектора экономики, внедрением подхода бюджета, ориентированного на результат.

Оценка деятельности общедоступных библиотек Сургута проводилась по основным показателям качества бюджетной услуги, таким как: ежегодное списание ветхой, морально устаревшей литературы;

доля библиотечного фонда отраженного в электронном каталоге;

доля библиотек, расположенных в приспособленных помещениях;

обеспеченность взрослых библиотек специалистами, согласно нормативу;

обеспеченность детских библиотек специалистами, согласно нормативу;

доля респондентов оценивших качество оказания услуги на «удовлетворительно» и др.

В 2006 и 2007 гг. по заказу Администрации г. Сургута в городе были проведены опросы жителей по оценке качества оказываемых услуг населению, в том числе услуги «Библиотечное обслуживание населения». В оценке была использована десятибалльная шкала.

Использованные следующие показатели опроса: привлекательность библиотеки (число документов библиотечного фонда на 1 жителя города, соответствие расписания работы библиотеки потребностям пользователей, состояние помещений библиотеки и др.);

качество фонда библиотеки (разнообразие, богатство книжного фонда, количество новых названий документов, число документов библиотечного фонда на непечатных носителях, число документов для незрячих и слабовидящих пользователей - аудиокниги, рельефно-точечного формата и др.);

справочное обслуживание (число выданных справок на 1 читателя, число обращений к электронным справочным службам, число выполненных заказов удаленных пользователей и др.).

Эти показатели дополнялись другими оценочными показателями, как то: взаимоотношения с потребителями; лояльность пользователей библиотеки и др.

В 2008 г. ЦБС г. Сургута стала победителем первого конкурса «Внутрибиблиотечные системы обеспечения качества деятельности и услуг» в Ханты-Мансийском автономном округе (Югре). А по итогам 2010 г. эта библиотечная система стала лауреатом конкурса на соискание Премии Правительства Российской Федерации в области качества.

Представляет интерес своеобразный отчет об участии ЦБС г. Сургута в Конкурсе на соискание Премии Правительства Российской Федерации в области качества: «Конкурс проходил в 2 этапа: на первом этапе конкурса перед участниками стояла задача представления опыта работы и достижений

за последние 3-5 лет по предложенной схеме. Эксперты оценивают учреждение по 9 критериям, в каждом из которых отражается информация о деятельности и достижениях:

- лидирующая роль руководства;
- политика и стратегия организации в области качества;
- персонал;
- партнёрство и ресурсы;
- процессы, осуществляемые организацией;
- удовлетворённость потребителей качеством продукции и услуг;
- удовлетворённость персонала;
- влияние организации на общество;
- результаты работы организации.

На втором этапе (если организация к нему допускается) группа экспертов выезжает в организацию и проводит обследование на месте.

Мы прошли успешно оба этапа, создав прецедент, когда культурная институция на равных с промышленными гигантами и образовательными сетями состязается в уровне культуры управления и эффективности. И не только состязается, но и опережает их. С фактом этой победы можно поздравить не только наш коллектив, но и все профессиональное культурное сообщество. Библиотека, чего таить, сегодня многим кажется уходящим в прошлое институтом.

В Сургуте думают иначе.

Мы становимся одним из признанных центров городской жизни и гражданской активности.

И вправе предлагать в общественную повестку дня такие жизненно важные для нашей страны вопросы, как глубокое понимание качества работы на своем рабочем месте, систему управления им.

Признание, солидная репутация, престиж – то, к чему стремится любая организация. Но хочется сказать о том, о чем молчит эмблема премии, право на использование которой мы сейчас получили. Тот опыт профессионального

и человеческого общения внутри коллектива ЦБС, который мы получили, опыт глобальной самооценки и переосмысления нашей деятельности, осознания и в каком-то смысле преобразования корпоративных ценностей по мере того, как мы шаг за шагом двигались к цели, для нас бесценен. Мы стали другими за этот год.

Об участии в конкурсе и о результатах самооценки, представленных в отчете, знали все – от руководителей высшего уровня до техперсонала.

В подготовку материалов на конкурс было вовлечено большое число сотрудников.

Обновлена миссия учреждения в формулировке: «Мы создаём средствами современной библиотеки открытую демократичную среду для жителей города в поддержку их интересов и общения» – и разработаны принципы нашей работы: «Внимание к каждому сотруднику и к каждому читателю; профессионализм и высокая требовательность к себе; доброжелательность».

Методике самооценки было обучено 30 специалистов.

Для подготовки отчета была организована групповая работа с использованием методов «мозгового штурма» и фасилитации, создано шесть рабочих групп по сбору информации и написанию разделов отчета по самооценке, назначен ответственный за проведение групповых тренингов – организационный консультант-психолог. Особым, смешанным способом формировались группы. Фасилитаторы в группах и задания для участников были определены заранее, а состав каждой группы сформирован случайным образом в ходе деловой игры. Такой подход имеет свои отрицательные и положительные моменты. С одной стороны, случайный способ формирования групп приводит к неожиданному составу участников и не гарантирует эффективность совместной работы тех, кто, возможно, до этих пор не работал вместе. С другой стороны, это способствует большему узнаванию друг друга, укреплению внутреннего взаимодействия и сотрудничества между структурными подразделениями.

Нужно отметить, что и те, и другие результаты были получены в ЦБС, но все же положительного было больше.

Ко времени приезда экспертной комиссии коллектив был настолько мобилизован и готов подтвердить на деле все достижения, которые мы прописали в отчете, и даже больше, что некоторые испытали разочарование от того, что эксперты не смогли побывать во всех подразделениях в силу ограниченности во времени (три дня).

По итогам был проведен опрос сотрудников ЦБС, прошедших обучение по самооценке, готовивших материалы для отчета и работавших с экспертами конкурса при проведении обследования учреждения. Почти все, кого мы спрашивали, испытали гордость за работу библиотек и в то же время увидели возможности для совершенствования их деятельности, очень многие в ходе общения признавались, что сделали для себя много открытий о своих коллегах и оценили важность и сложность работы, которую они выполняют.

Что дальше? В видении самих сотрудников приоритетными для внедрения улучшений в ближайшие годы должны стать три направления: управление процессами, управление персоналом и взаимодействие с потребителями, что является основой системы менеджмента качества. Пользователи (потребители) – это главная ценность организации, персонал – фундамент организации, а процессный подход – основа системы менеджмента качества. Над этим и будем работать. А ещё хотим на базе ЦБС организовать «Информационно-ресурсный центр по менеджменту качества для учреждений культуры», поскольку искренне верим: качество нужно людям и в самой своей сути несёт позитив» .

Премии в области качества обеспечивают их лауреатам имидж лидера, репутацию надежного производителя высококачественной и конкурентоспособной продукции или услуги, способствует привлечению новых партнеров и заказчиков, сохранению и увеличению существующей доли рынка, ведут к росту прибыли и, соответственно, открывают новые

деловые возможности. Лауреаты получают право использования эмблемы премии в своих рекламных материалах.

Важно отметить, что, кроме определения лауреатов конкурса в области качества, эти премии выполняют еще одну важную функцию — способствуют вовлечению максимального числа организаций и предприятий в деятельность по улучшению своего менеджмента при помощи достаточно простых методик самооценки по критериям премий. И даже не участвуя в конкурсе, любая организация — на каком бы уровне развития она ни находилась — может применять критерии премии для самооценки.

Это позволит получить всестороннюю картину своей деятельности, оценить, удовлетворены ли его потребители, персонал, поставщики, общество, и на этой основе определить приоритетные направления совершенствования повышения конкурентоспособности.

Самооценка организации на базе критериев премии способствует систематизации и структурированию системы управления, проводится с целью анализа бизнес-процессов и выявления областей, требующих первоочередных улучшений в условиях постоянно изменяющейся внешней среды.

«Самооценка по критериям премии — это, прежде всего, возможность взглянуть на самих себя со стороны, проанализировать свою деятельность и сравнить ее оценку с той, которую получили победители конкурсов. Благодаря этому становится очевидным, что именно нужно развивать и совершенствовать, чтобы ликвидировать или же сократить свое отставание от лидеров. Поэтому правы те, кто считает, что самооценка — инструмент самосовершенствования».

В самооценке заложено одно из главных предназначений премий качества, которое делает их не просто знаком признания заслуг, а процедурой, помогающей организации определить свои достижения и недостатки, свои шансы на успех или задачи на будущее.

Подходы на основе менеджмента качества, позволяют различным организациям, включая библиотеки, не только формировать свою политику в области управления качеством, но проводить в установленном порядке процедуру сертификацию на качество.

Стандартизация в библиотечном деле признается полезной процедурой, т.к. «является специфическим и чрезвычайно важным хранителем опыта прошлого, ориентированным на будущее». Она дает возможность «держать планку» современной библиотечной культуры на должном уровне, поскольку стандарт – это документ, в котором содержится опыт прошлого, преобразованный в требования, правила, нормы, обязательные для выполнения, с учетом запросов сегодняшнего и завтрашнего дня.

Следует учитывать, что стандарт создается на базе серьезных научных исследований, проходит сложный путь обсуждения и согласования с ведущими специалистами. От соблюдения требований стандартов зависит четкость и эффективность управления библиотечно-информационной деятельностью, защита интересов пользователей, оперативность и качество создаваемых продуктов и предоставляемых услуг. Одной из первых российских библиотек прошедших (2006, 2009 гг.) сертификацию на основе рекомендаций международных стандартов стала Научная библиотека Томского государственного университета.

В 2009 г. сертифицирована на основе стандартов ИСО Чувашская республиканская детско-юношеская библиотека.

В 2011 г. сертифицирована Свердловская областная библиотека им. В.Г. Белинского.

Для формирования эффективных систем качества, отвечающих потребностям организации и их заказчиков, необходим осознанный подход на основе концепции и методологии стандартов ИСО 9000 с подбором тех рекомендаций, которые в наибольшей мере подходят для конкретной организации.

Получение сертификата качества должна убедить пользователей в хорошей организации библиотеки, означающей, что процедуры и обязанности сотрудников четко распределены, технология работы совершенствуется, имеются оперативные инструкции, документированные и известные всему персоналу, обеспечены процедуры контроля выполняемых работ, персонал, способный выполнять свою работу качественно, регулярно проходит обучение.

Процесс возрастания роли стандартизации как средства обеспечения качества продукции и услуг связан, в том числе, с увеличением хозяйственной самостоятельности библиотек, созданием объективных предпосылок для производства и распространения продукции, имеющей соответствующие качественные параметры.

Стандартизация в Федеральном законе «О техническом регулировании» определяется как «деятельность по установлению правил и характеристик в целях их добровольного многократного использования, направленная на достижение упорядоченности в сферах производства и обращения продукции и повышение конкурентоспособности продукции, работ или услуг».

Целью стандартизации становится «обеспечение конкурентоспособности и качества продукции (работ, услуг), единства измерений, рационализации использования ресурсов, ... технической и информационной совместимости, ... сопоставления результатов измерений, ... проведения анализа характеристик продукции (работ, услуг), ... добровольное подтверждение соответствия продукции (работ, услуг), сертификации.

В библиотечной работе стандарты призваны обеспечивать информационную базу для принятия необходимых решений и оценки соответствия организации и ведения технологических процессов на разных участках работы. Например: устанавливать виды носителей информации (документов) для включения их в фонд

- библиотеки;
- определять различные формы отражения носителей информации (документов) в системе каталогов и картотек;
- устанавливать надлежащий порядок и режим обработки, учета, содержания, хранения, использования фондов документов, обслуживания пользователей и др.

В условиях автоматизации библиотечно-информационных процессов стандартизация затрагивает такие области как телекоммуникационные технологии (электронная почта), штриховое кодирование, хранение информации на компактных оптических дисках, каталогизация компьютерных файлов данных и файлов программ.

Сертификация информационно-библиотечной продукции и услуг — это подтверждение их соответствия установленным требованиям (показателям качества, определенным стандартным, эталонным образцам) для создания условий успешного функционирования библиотек на едином товарном рынке страны;

содействия потребителям (пользователям или читателям) в компетентном выборе необходимых услуг и продукции, а также для защиты потребителя от недобросовестности исполнителя.

Стремление библиотек соответствовать требованиям времени, осознание необходимости иметь свой фирменный знак или знак обслуживания, характеризующий стиль, репутацию, имидж, приоритет в создании и распространении качественной продукции и услуг также требуют документального оформления и закрепления новых подходов в обслуживании на основе системы качества. Что касается потребителя информационно-библиотечной продукции и услуг, то знак обслуживания становится для него движущим мотивом приобретения и обращения именно к данной продукции или услуге, своеобразной гарантией качественного обслуживания.

Знак обслуживания является свидетельством высокого качества продукции и услуг, предоставляемых библиотеками, и должно вызывать доверие пользователей, подчеркивая ее бренд (буквально – тавро). Знак подтверждает хорошую репутацию библиотеки и является той основой, на которую опирается реклама и продвижение услуг библиотеки. Кроме того бренд «работает» и с социально-психологическими мотивами, желаниями, ценностями и даже с предрассудками людей.

С позиций маркетинга и развития предпринимательской деятельности библиотеки знак обслуживания становится особым символом ответственности, обозначающим, кому принадлежит исключительное право располагать данной продукцией и услугами, и вместе с тем символом ответственности за создание и распространение некачественного товара.

Предлагаем дополнительную информацию для библиотек, которые осуществляют работу по управлению качеством обслуживания своих пользователей и хотели бы занять лидирующую роль в системе библиотек своего региона или среди библиотек России.

Система менеджмента качества в режиме on-line:

официальный портал Всероссийской организации <http://mirq.ru>  
качества «Мир качества»

информационные ресурсы ФГУ НИИ <http://www.extech.ru>  
Республиканский исследовательский научно консультационный центр  
экспертизы международная общественная организация <http://sovasq.ru>  
«СовАск»

Ассоциация Э. Деминга <http://deming.ru> программа «100 лучших товаров России»

*Вопросы для самопроверки:*

1. Концепция национальной политики
2. Модель премий

*Литература:* [[1 — С 79-89](#); [2 — С 186-188](#); [5 — С 304-334,337-377](#)]