

Л.А. Дубровина

Первый шаг. Что дальше?

Дорогие коллеги! Я рада, что библиотеки Вашего округа *первыми в России* рискнули провести конкурс «Внутрибиблиотечные системы обеспечения качества деятельности и услуг». Надеюсь, что эта работа увлечет вас, как увлекла и меня, а в конечном итоге, поможет вашим библиотекам и главное – вашим читателям. Я поздравляю Вас с вступлением в пионерский отряд библиотек России, прокладывающий путь менеджменту качества в нашей профессиональной среде. Что сделано за последние три-четыре года?

Псковская областная универсальная библиотека апробировала методику самооценки деятельности по критериям **Премии Правительства Российской Федерации в области качества (РПК)** и стала дипломантом этого конкурса в 2005г.

Областные библиотеки все активнее участвуют в региональных конкурсах по качеству:

- **Новосибирская областная библиотека для слепых** в 2004г. победила на региональном конкурсе «**100 лучших товаров России**» и приняла участие во всероссийском конкурсе с проектом «**Транскрибирование информационных материалов в доступные для незрячих и слабовидящих форматы с подготовкой серийного выпуска комплексного издания**»
- **Новосибирская областная юношеская библиотека** в 2005г. получила диплом регионального конкурса «100 лучших товаров России» в номинации «Услуги учреждений культуры: библиотечные услуги» и приняла участие во всероссийском конкурсе
- **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».

Вузовские библиотеки внедряют и сертифицируют системы менеджмента качества (СМК) на соответствие стандартам ISO 9000 в рамках сертификации своих вузов, а **Научная библиотека Томского государственного политехнического университета** сертифицировала **собственную СМК**.

Свердловская областная универсальная научная библиотека готовится к сертификации своей СМК, а также провела в 2007-2008г. пилотный аудит на соответствие «Модельному стандарту деятельности муниципальной общедоступной библиотеки Свердловской области», используя механизмы РПК.

Научная библиотека Ставропольского государственного аграрного университета адаптировала и внедряет **модель делового совершенства**, разработанную **Европейским фондом менеджмента качества**.

Национальная библиотека Республики Коми разрабатывает внутрикорпоративную систему менеджмента качества, внедряет методы самооценки деятельности.

Около 20 библиотечных специалистов прошли обучение во Всероссийском научно-исследовательском институте сертификации (ВНИИС) и

включены во всероссийский реестр менеджеров по качеству, и абсолютное большинство из них – библиотекари вашего округа!

Теперь главная задача нашего отряда – сплотиться и идти вперед. Начиная и, смею надеяться, развивая этот инновационный проект, необходимо четко и ясно представлять себе его цели, задачи и последствия.

Руководители и коллективы библиотек вашего округа, которые рискнули участвовать в региональном конкурсе, сделали первый шаг, но как отмечал один из основоположников методологии и методики самооценки организаций Тито Конти: «...руководители сегодня более обеспокоены, чем когда-либо. Перемены будоражат их разум. Все новое, что появляется, остается "на сцене" в течение очень короткого промежутка времени. Если это новое "не пустит корни" во время своего мимолетного существования, то возможность его применения в дальнейшем будет упущена. Я боюсь, что и самооценка, один из самых многообещающих инструментов улучшения деятельности организации, может превратиться в "неубранный виноград (имеется в виду басня «Лиса и виноград»)». Следовательно, участники, победители и организаторы конкурса должны постоянно **делиться своим опытом** о ходе и результатах работы по внедрению принципов TQM через прессу, на ежегодных семинарах и конференциях, как на региональном, так и на общероссийском уровне. Кстати, это условие является обязательным для лауреатов национальной премии качества М. Болдриджа (США). В мировой практике проведения конкурсов по качеству на одного претендента на получение премии приходится, по крайней мере, тысяча компаний, не претендующих на премию, но применяющих руководство по проведению самооценки для соотнесения своего положения с моделями совершенства, с целью определения своего места на шкале премий по качеству, определения направлений дальнейшего развития.

Самооценка отличается от традиционных аудитов тем, что последние, в основном, ориентированы на проверку соответствия правилам и процедурам компании, в то время как самооценка нацелена на проверку *конкурентоспособности организации*. Это достигается посредством сравнения результатов деятельности организации с результатами, воспринимаемыми потребителями, которые и являются основой и мерилем успеха. Как показали результаты конкурса, несмотря на обилие собираемой библиотечной статистики, и наличие множественных ситуационных опросов потребителей, к которым библиотеки по традиции относят **в основном читателей**, а не все заинтересованные стороны, **систему** сбора и анализа своей деятельности библиотекам еще надо создавать. И именно участие в подобных конкурсах поможет ее разработать и структурировать, включить в нее и показатели удовлетворенности деятельностью библиотек **всех групп потребителей** (читателей, учредителей, партнеров, персонала, местного сообщества)

Частица "само" не означает, что оценка должна проводиться только персоналом библиотеки (на самом деле, взгляд со стороны всегда полезен для обнаружения недостатков, особенно хронических!); она означает, что **библиотека руководит процессом самооценки**, принимая в расчет свои интересы и цели, и, особенно - улучшение деятельности.

С другой стороны, как отмечал Т. Конти, премии по качеству не должны напоминать "хвост, который виляет собакой". По логике, премии должны заимствовать свои модели из самооценки, а не наоборот. Хвост не должен утверждать, что он – собака, только потому, что он первый виляет. Собака должна переосмыслить свою роль при вилянии хвостом. Проще говоря,

самооценка – это основное "месторождение", которое нужно исследовать для того, чтобы извлечь из него максимальную пользу. Фактически, самооценка полезна для любой организации, стремящейся к улучшению деятельности, а не для меньшинства, которое стремится к получению премии в области качества.

Следовательно, цель проведения самооценки и участия в конкурсах по качеству должна быть сфокусирована не столько на оценивании и ранжировании, сколько на **диагностике** как конкретной библиотеки, так и, в нашем случае, - уровня и качества библиотечно-информационного обслуживания населения региона, анализе их способности к саморазвитию и совершенствованию. Получение общественного и/или профессионального (если говорить об отраслевых конкурсах по качеству) признания не должно стать навязчивой идеей для руководителей. В случае самооценки основное внимание следует обращать **на поиск причин недостатков** и просчетов в работе. При этом подсчет баллов будет побочным продуктом анализа, который полезен не сам по себе, а с точки зрения ориентации на дальнейшие исследования и улучшения деятельности.

Не вызывает сомнения, что любая самооценка должна быть направлена на некоторое совокупное измерение, основанное на применении единых критериев и подходов к оценке деятельности библиотек региона. Подобные оценки в процентах (баллах), кроме того, что показывают реальное состояние организации, являются отправными точками для бенчмаркинга. Однако, для освоения и применения такого важного, особенно для руководства отраслью, инструмента как бенчмаркинг необходимо вовлекать в конкурс как можно больше библиотек всех систем и ведомств региона. Именно сравнения деятельности библиотек-участниц конкурса с библиотеками региона и страны не хватало и экспертам для более объективной оценки, и самим конкурсантам для доказательности эффективности своей работы.

Как известно, конкурсы по качеству – конкурсы престижа, т.е. обычно не имеют денежного или иного материального эквивалента. Но в вашем случае отрадно, что руководство округа изыскало возможность для премирования победителей и участников. И особенно ценно, что награды непосредственно направлены на дальнейшее вовлечение лидеров библиотек округа в деятельность по совершенствованию систем менеджмента качества (участие в РПК) и их дальнейшему обучению этой проблеме. Однако, следует иметь в виду, что, как доказала мировая практика, вначале награды могут пробудить интерес персонала и создать мотивацию (первый год, возможно, второй), а затем темп улучшений может и снижаться. Для того, чтобы этого избежать, надо понимать, что премирование это все же - своеобразная школа для начинающих. **Самооценка должна стать способом существования библиотеки, не поддерживаемого премиями.** Руководители библиотек и их учредители должны поверить, что ежегодная диагностическая проверка необходима для поддержания жизнеспособности организации, в особенности для составления достоверных планов.

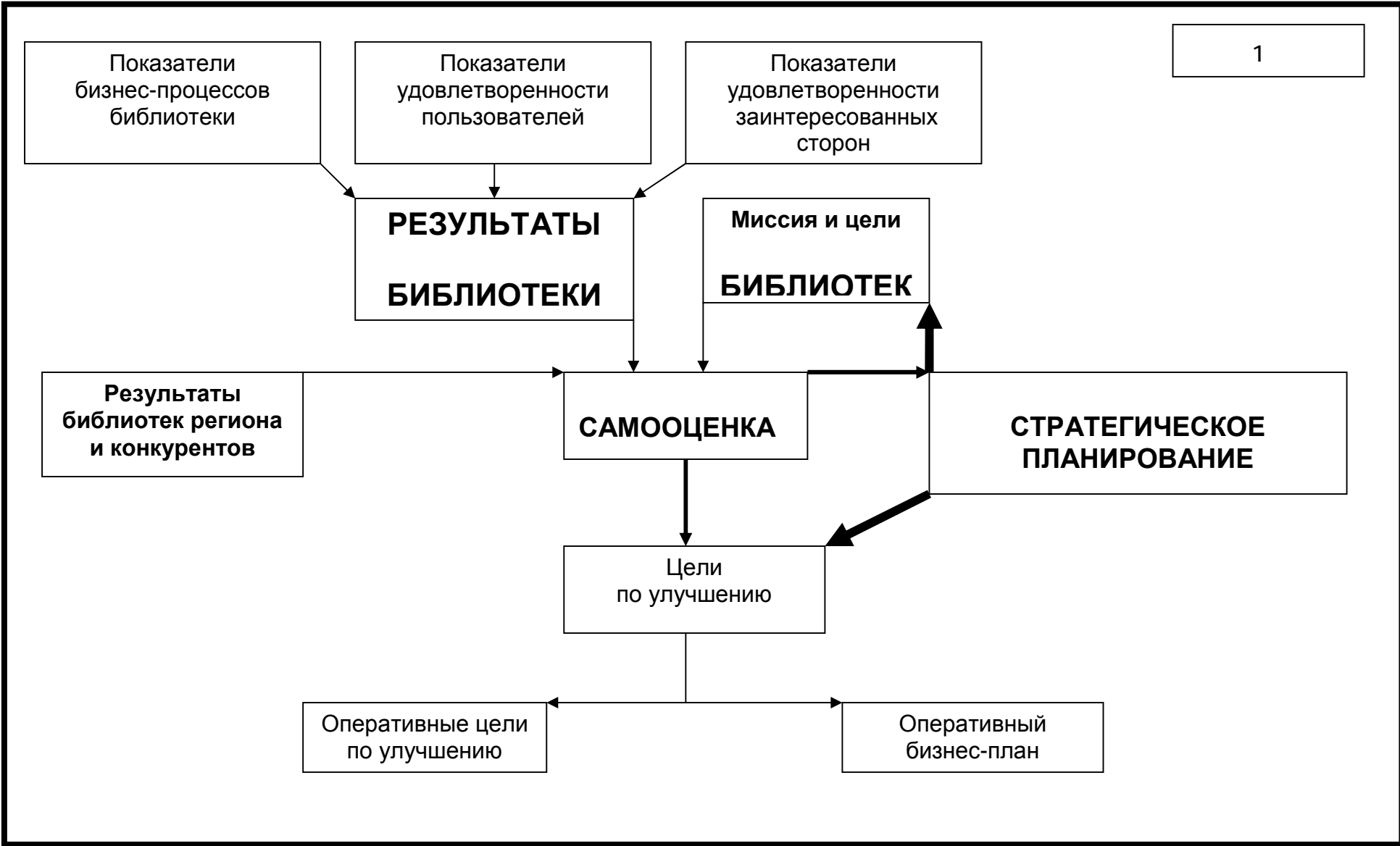
Руководство округа и секретариат конкурса должны так же осознать, что премии могут увеличить риски отрицательной обратной реакции. Подобные риски всегда присутствуют, когда создаются классификаторы заслуг и многократно увеличиваются, когда эти заслуги предаются гласности. Премии стимулируют лучших, но позорят худших, они пробуждают защитные инстинкты, которые, могут, в случае применения каких-либо карательных мер, вести к искажению информации, конфликтам. Чтобы этого избежать, даже

публикуя результаты, нельзя выставлять на осмеяние худшие. Отрицательные и/или невысокие результаты должны рассматриваться **как области для совершенствования**, а не как источник порицания и наказания, как стимулятор оказания аутсайдерам **оперативной действенной помощи**. Ведь общеизвестно, что часто наши библиотеки не могут полноценно обслуживать население и пользователей именно в силу истощенности их ресурсной базы. И это тоже было видно из материалов, присланных на конкурс. Низкие рейтинговые показатели библиотек – сигнал тревоги для их учредителей, которые должны понимать, что, как доказал Э. Деминг, 96% производственных проблем обусловлены неправильной системой менеджмента, и только 4% - ошибками исполнителей. **Реальная помощь библиотекам-аутсайдерам может, кстати сказать, стать и сильным мотиватором для привлечения библиотек к участию в региональном конкурсе по качеству.**

И все-таки **главная цель** особенно отраслевых конкурсов по качеству не столько выявление и награждение лидеров, которые, безусловно, известны профессиональной общественности, сколько во внедрении в практику деятельности библиотек методики **диагностической самооценки**. Это – *настоящая самооценка*, исторически возникшая как последователь премий по качеству, но вскоре доказавшая свое превосходство по сравнению с ними в вопросе стимулирования **непрерывного** улучшения деятельности.

Диагностическая самооценка (критический самоанализ) вместе с бенчмаркингом (сравнение с другими) – необходимый инструмент улучшения. Для того чтобы полностью реализовать потенциал самооценки, она должна стать частью ежегодного цикла PDCA, применяемого ко всей организации в стратегическом контексте. Фактически при самооценке требуется, чтобы все важные переменные, связанные как с результатами, так и с возможностями, т. е. все блоки модели премии по качеству, были измерены. Разработка и принятие согласующихся индикаторов (показателей) на всех фазах цикла PDCA очень важно для эффективной работы и производительности библиотеки. Только систематический менеджмент цикла PDCA позволяет постепенно, год за годом, объединять и интегрировать различные фазы ее деятельности, обычно раздробленные из-за функциональных барьеров.

Самооценка – фаза "Проверь" цикла PDCA – должна быть логично и своевременно интегрирована в цикл планирования. Схема 1 отображает логику подобной интеграции: миссия и цели библиотеки должны быть *первостепенным входом* для самооценки: фактически смысл самооценки – утвердить цели с точки зрения перспектив процесса и производительности системы. Эта логика также говорит, что *второй вход* – результаты библиотеки, имеющие отношение к ее бизнес-процессам, пользователям и заинтересованным сторонам. *Третий вход* – результаты конкурирующих организаций, в том числе и библиотек. Просчеты в работе, выявляемые на основе сравнения полученных результатов с запланированными результатами и/или достижениями конкурентов, обеспечивают необходимый вход в диагностическую самооценку.



На схеме 1 изображены два выхода из блока "самооценка". Первый связан с предложениями по изменению, которые имеют стратегическую важность обычно потому, что они предлагают альтернативу: либо поддержать стратегическую цель, изменив существующие возможности, либо изменить эту цель. Второй выход связан с постоянными улучшениями, которые незначительно воздействуют на существующую систему планирования (оперативное планирование).

Полное вовлечение высшего руководства библиотек абсолютно необходимо на стадии определения цели, основном входе самооценки – том, который придает ей стратегическую значимость. Что касается сбора и отбора результатов, то роль руководства будет заключаться в том, чтобы гарантировать доступ к данным, а затем утвердить приоритетный список просчетов в работе, которые будут подвергаться диагностике.

Самая важная фаза по отношению ко всему процессу самооценки – определение удовлетворенности и изучение запросов пользователей и заинтересованных сторон. Именно она определяет цели и результаты, вокруг которых будет "вращаться" последующий процесс оценки: стратегическая значимость самооценки будет полностью зависеть от стратегической значимости ее входов и от того, как высшее руководство вовлечено в их определение и утверждение.

Вместе с бенчмаркингом (обучение от "лучших в классе"), диагностическая самооценка (обучение на собственном опыте посредством глубокого, критического разбора), помогает улучшить качество организации. Фактически, и то и другое стимулирует индивидуальное и коллективное обучение посредством благоприятствования диагностике и творческому мышлению, формирует библиотеку как активный самообучающийся организм.

Эти инструменты позволяют руководителям получать объективную управленческую информацию, отслеживать процессы развития библиотек и их модернизации на основе анализа их качественных характеристик. А ведь высшее качество власти приносит знание о внутренних потребностях общества, в нашем случае – внутренних потребностях библиотек и внешних потребностях всех групп их потребителей.

Вызовы времени требуют изменения менталитета и поведения библиотек как социальных систем. Участие в конкурсах по качеству, применение методов менеджмента качества в повседневной деятельности библиотек способствует систематическому критическому изучению того, что работает, а что нет, избавляет от привычки фиксировать внимание *на отдельных недостатках и помогает увидеть библиотеку как систему*, в которой все заинтересованные стороны могут добиваться качественно иных результатов, а не просто работать. «Задача менеджмента – создание среды, где каждый может получить удовольствие от своей работы»- утверждал Э. Деминг.

Хотелось бы еще раз поздравить все библиотеки Вашего округа с НАЧАЛОМ, и поблагодарить руководство Департамента культуры и искусства Ханты-Мансийского Автономного округа – Югры и Государственно библиотеки Югры за организацию **первого в России регионального конкурса «Внутрибиблиотечные системы обеспечения качества деятельности и услуг».**

С благодарностью,
Л. Дубровина