

Маркова А. А.

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ БИБЛИОТЕЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Рассказано об исследовании возможностей управления качеством библиотечной работы, проведенном РНТБ Белоруссия. Дана характеристика этапов и первых результатов исследования.

В Республиканской научно-технической библиотеке Белоруссии в 1987—1990 гг. проводилось исследование «Комплексная система управления качеством библиотечной деятельности РНТБ». Его возглавлял отдел внедрения научных достижений. Цель исследования — не столько теоретическая разработка проблемы комплексной системы управления качеством, сколько выработка конкретных рекомендаций по улучшению качества обслуживания читателей, увеличению эффективности деятельности библиотеки и ее подразделений, получению дополнительных конечных результатов при данном объеме и структуре затраченных библиотечных ресурсов. Задача исследования — разработка систем показателей и критериев оценки качества, контроля за качеством, управления качеством с созданием соответствующей документации.

Исследование проходило в 4 этапа.

На первом этапе создана картотека библиографических описаний изданий по вопросам качества работы, изучен опыт различных библиотек в этом направлении и составлен обзор литературы. Обзор показал расхождения теоретиков библиотечного дела в характеристике основных понятий проблемы и помог выявить основные направления в изучении качества деятельности РНТБ.

В процессе исследования наше отношение к использованию принятых в библиотечной печати терминов изменилось. Например, широко применяемый термин «система управления качеством библиотечной деятельности» недостаточно проработан и требует пересмотра. В нашем случае правильнее говорить о «системе мероприятий по улучшению качества библиотечной деятельности на всех ее этапах», но мы предпочитаем не вступать в полемику о правомерности использования терминов. Предоставляя это право теоретикам, обратимся к описанию практического решения вопросов повышения качества работы в нашей библиотеке с помощью общепринятой терминологии.

Второй этап исследования — создание блок-схемы управления качеством с учетом конкретных условий деятельности РНТБ. Для это-

го изучены существующие системы управления, описанные в печати, проведен детальный анализ условий деятельности всех подразделений РНТБ. Совершенствование библиотечной деятельности осуществляется с момента организации библиотеки и будет продолжаться до тех пор, пока она будет функционировать. Любой процесс можно и нужно улучшать. Блок-схема отражает управление качеством на всех этапах библиотечной деятельности и включает 273 блока. На блок-схеме детально представлена структура библиотечного обслуживания и условия, необходимые для ее функционирования.

Разработка блок-схемы являлась не самоцелью, а лишь базой для создания Перечня мероприятий по улучшению качества работы РНТБ, включившего все процессы и операции, зафиксированные на блок-схеме. В этом документе по каждому виду библиотечной деятельности отмечаются выполненные и планируемые мероприятия. Сведения постоянно находятся в движении: графа «выполненные мероприятия» дополняется данными об их проведении; графа «планируемые мероприятия» пополняется по результатам изучения передового библиотечного опыта. Перечень . . . служит основанием для разработки ежегодных планов работы по совершенствованию деятельности библиотеки.

Так, например, запланированные на данный момент мероприятия по внедрению средств механизации (библиографическая картотека литературы по теме, обзор технических средств, рейтерная картотека средств механизации, используемая при составлении ежегодных и перспективных заявок на приобретение технических средств и оборудования и при выполнении фактографических справок по характеристикам конкретных средств механизации библиотечных процессов) полностью выполнены, но работа в области механизации библиотечно-библиографических процессов продолжается, появляются новые планы по развитию этого направления.

На следующем этапе исследования создана система контроля за качеством. Комплекс до-

кументов подготовлен 2 года назад. Это Положение о системе контроля за соблюдением технологической дисциплины в РНТБ, Инструкция по предупреждению, выявлению, ликвидации и учету брака в РНТБ, Номенклатура брака, выявляемого в подразделениях РНТБ. Для практического внедрения этих документов организована диспетчерская группа. Сегодня можно подвести итоги: сведения о нарушениях дисциплины, технологии, отдельных ошибках поступают к главному диспетчеру и находят оперативное разрешение. Сложные случаи брака, требующие дополнительного анализа, выносятся на регулярно проводимые заседания диспетчерской группы, где принимаются конкретные рекомендации по их устранению с указанием сроков и ответственных лиц. Диспетчерская группа осуществляет строгий контроль за качеством и сроками выполняемых работ. Планы и отчеты о работе этой группы обсуждаются на методическом совете РНТБ. Эффективным оказался межотдельский (внешний) контроль, осуществляемый под руководством той же диспетчерской группы.

Внутриотдельский контроль за качеством развивался несколько иным путем, формы первичного учета брака, предложенные в инструкции, в ходе практических работ изменились, некоторые отмерли.

Организационно-регламентирующие документы библиотеки пересматривались при создании сборника документов, регламентирующих деятельность РНТБ. Первая часть сборника опубликована. В ней 3 раздела: общепубликативные документы, положения об отделах, должностные инструкции. Сейчас ведется активная работа над второй частью, куда должны войти все технологические инструкции и карты на процессы и операции, выполняемые в подразделениях библиотеки. Упорядочению документации способствует «Методика по составлению технологических инструкций и карт в РНТБ». Оформляются блок-схемы, раскрывающие взаимосвязь анализируемых процессов. При составлении технологических карт на процессы обязательно указываются узлы контроля качества. Помощь в этом оказывает номенклатура брака, созданная ранее.

При разработке системы контроля в библиотеке мы сделали акцент на оперативном устранении причин, вызывающих отклонения в технологии, на содействии повышению ответственности сотрудников за качество работы, а не на карающей функции контроля. Практика подтвердила правильность такой позиции.

Внешний контроль осуществляется в рамках регулярно проводимых недель качества, которые входят в комплекс мероприятий по созданию системы управления качеством и

являются, на наш взгляд, одной из наиболее эффективных форм улучшения библиотечного обслуживания. Разработана документация и отлажена технология их проведения. В зависимости от характера обследуемого объекта составляются анкеты, вопросники, карты анализа. Недели качества посвящаются качеству обслуживания читателей, деятельности МБА, проведению тематических выставок, дней информации, работе с заказами, организации и редактированию каталогов и карточек, проверке сохранности фондов и т. д. Все рекомендации недель качества по устранению выявленных недостатков, по повышению эффективности работы выполняются. Этому способствует четко налаженный контроль за внедрением результатов в практику подразделений, который является одной из важнейших предпосылок достижения положительных конечных результатов.

На заключительном этапе исследования «Комплексная система управления качеством библиотечной деятельности РНТБ» пересмотрены системы показателей и критериев оценки качества во всех подразделениях библиотеки. На предыдущих этапах изучены показатели и критерии качества, разработанные в других библиотеках, проанализированы и включены в блок-схему элементы, обеспечивающие качество труда библиотекаря.

В ходе исследования собран и обобщен теоретический материал по методике определения критериев и показателей, который в дальнейшем использован при анализе оценок качества в РНТБ.

Качественные показатели труда чрезвычайно сложно выразить в цифрах, поскольку отсутствует возможность определить нормонапряженность процесса. Проставление цифровых значений оцениваемых качеств всегда будет субъективным. Подсчет же комплексной оценки качества, предлагаемой на страницах печати в последнее время, является среднеарифметическим значением неравнозначных величин. На наш взгляд, более целесообразна разработка систем оценки отдельных сторон эффективности труда библиотечных работников: качества процесса труда, результатов деятельности, деловых и личных качеств.

При анализе оценочных характеристик качества труда в библиотеке рассматривались следующие показатели: выполнение плановых заданий и возложенных функций (показатель представляет собой отношение количества выполненных заданий к запланированным), оперативность выполнения работ (отношение количества выполненных в срок заданий к общему количеству запланированных заданий), напряженность труда (определяется по сборнику «Временные нормы на основные

библиотечно - библиографические процессы РНТБ»), качество выполненных работ (устанавливается отношением количества выявленных ошибок к общему количеству выполненных заданий).

Результаты изучения перечисленных показателей свидетельствуют о том, что работа по совершенствованию труда специалистов библиотеки ведется систематически и в должном объеме. Признано нецелесообразным включать в нее дополнительные математические подсчеты показателей качества, связанных с процессом труда библиотечарей.

Эффективность труда во многом зависит от правильного подбора и расстановки кадров с учетом их профессиональных данных и индивидуальных особенностей. Единые критерии и оценки уровня деловых и личных качеств библиотечных работников еще не разработаны. Наиболее приемлема для РНТБ, на наш взгляд, балльная оценка специалиста методом делового портрета, применяемая в ГПНТБ СО АН СССР. В процессе исследования анализировалось применение оценочной шкалы в варианте, приближенном к условиям РНТБ. Коэффициент качества деятельности каждого специалиста определяется как разность между максимальным коэффициентом качества (100) и суммой сниженных баллов. К факторам, влияющим на оценку специалиста, отнесены специальные знания, качество работы, оперативность выполнения заданий, отношение к делу, принятие решений, инициатива, чувство ответственности, отношение к руководству, подчиненным и коллегам, поведение в сложных ситуациях. Коэффициент качества снижается за некачественное выполнение работы, недобросовестное отношение к обязанностям, нарушение сроков сдачи работы, недисциплинированность и т. д. Дифференциация показателей снижения коэффициента качества позволяет правильно оценить качество труда, с учетом серьезности сделанных упущений и ошибок. Показатели выбраны таким образом, чтобы их можно было использовать во всех подразделениях библиотеки. Этот метод характеристики можно использовать при аттестации специалистов, при распределении и перераспределении кадров внутри и между подразделениями, при определении резервов на выдвижение.

Библиотечное обслуживание — основной вид библиотечной деятельности. Трудность определения его качества состоит в том, что результаты становятся очевидными не сразу, а только по истечении определенного периода времени, иногда продолжительного.

Надежность и культура — основные характеристики качества обслуживания.

Основными показателями оценки надежно-

сти обслуживания, на наш взгляд, являются: полнота обслуживания (отношение числа отказов к количеству запросов на профильную литературу), степень удовлетворения запросов (соответствие удовлетворенных требований читателей их запросам и потребностям) и оперативность обслуживания (соотношение времени работы читателя с изданием и суммарного времени, затраченного на посещение библиотеки). Для анализа оперативности обслуживания проведено изучение причин возникновения непродуктивных затрат времени читателей. Осуществлены замеры времени, расходуемого читателем на регистрацию, поиск нужного издания по каталогу, заполнение листка читательского требования, заказ издания, его ожидание, уточнение невыполненных требований, повторный заказ, работу с изданием, его сдачу, консультации у дежурного библиотечаря. Определено суммарное время присутствия читателя в библиотеке и среднее время на выполнение каждой из перечисленных операций. Коэффициент оперативности обслуживания в нашей библиотеке составил 0,6. Это значит, что работа читателя с изданием занимает 60% времени, израсходованного им в целом на посещение библиотеки. Фактически этот показатель значительно меньше: не учтено время на гардероб, передвижение по библиотеке. Анализ проводился летом, многие сотрудники были в отпусках, посещаемость читателей была ниже среднегодовой, отсутствовали очереди на пунктах обслуживания. Но и в пределах учтенного времени имеются значительные резервы для сокращения непродуктивных затрат. Например, оперативность обслуживания можно увеличить за счет сокращения сроков ожидания заказанного издания, поиска по каталогам, заполнения требований. Здесь необходимы четкое оформление каталогов, образцы заполненных листков читательских требований, постоянное дежурство библиотечарей и библиографов-консультантов, их квалифицированная помощь. Сокращение любого интервала времени на операции, производимые читателями, повысит эффективность обслуживания.

В различных подразделениях библиотеки показатель оперативности обслуживания неодинаков — от 44 до 89%. Необходимо изыскивать возможности достижения наивысших показателей оперативности обслуживания с учетом конкретных условий деятельности каждого подразделения.

При оценке культуры обслуживания рассматривались показатели как предметной, так и личностной формы ее проявления. Среди них организация прогрессивных методов обслуживания, создание благоприятных условий

работы для читателей, эстетическое оформление фонда, профессиональное мастерство сотрудников, этика, стиль взаимоотношений читателя и библиотечного работника.

Все перечисленные показатели культуры обслуживания не имеют количественного выражения. Их эталоном является положительная реакция читателя на удовлетворение его библиотечно-библиографических запросов. На данном этапе уровень культуры обслуживания определялся на основе анализа результатов анкетирования читателей библиотеки и записей в журналах пожеланий. Показатели культуры обслуживания зависят от качественного уровня деятельности всех звеньев библиотеки.

Изучение различных вариантов оценки качества обслуживания определило круг показателей, от которых можно безболезненно отказаться и которые нецелесообразно применять в РНТБ.

Работа по оценке качества не должна являться самоцелью, повлечь за собой неоправ-

данно большой рост дополнительных сил и времени на определение коэффициентов эффективности труда и необоснованного увеличения морально-психологического давления на коллектив библиотеки, а также ограничиваться пассивным фиксированием фактов.

Исследование «Комплексная система управления качеством библиотечной деятельности РНТБ» завершено. Его задачи выполнены. Однако изучение проблем качества библиотечного обслуживания будет продолжаться по отдельным конкретным направлениям библиотечной деятельности, определенным в ходе данного исследования. Активный поиск резервов повышения качества обслуживания, выявление и устранение причин заслуженного недовольства читателей — постоянная забота библиотекарей. Чтобы успешно справляться с ней, необходимы экономические и организационные условия стимулирования качества, производительности труда, инициативы, предприимчивости.