

# БИБЛИОТЕЧНОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ

УДК 027(73)+024

Морозова Л.Е.

## Качество — главное в обслуживании

Изложены основные принципы "метода управления, способствующего достижению абсолютного качества" В.Э. Деминга, используемого американскими библиотекарями. Предложено применить этот метод и в наших библиотеках.

Американские библиотекари постоянно совершенствуют обслуживание читателей: повышают качество всех технологических процессов и орудий библиотечного труда, улучшают условия работы и взаимоотношения внутри коллективов, что дает отличные конечные результаты.

Вопросы качества работы и обучения библиотекарей часто поднимаются на страницах американских профессиональных журналов. Статья Терри Маккей, координатора справочного обслуживания библиотеки университета Южной Каролины, и Китти Маккей, заведующей отделом обслуживания библиотеки одного из колледжей Южной Каролины представляет собой изложение и переработку применительно к библиотекам взглядов видного американского ученого Эдвардса Деминга, много лет занимавшегося вопросами качества и управления [1].

40 лет назад видный американский математик и статистик В. Эдвардс Деминг [2] помог японцам стать лидерами в производстве, предложив новую философию управления. Он создал "метод управления, способствующий достижению абсолютного

качества" [3], который послужил базой для ведущих руководителей Японии при реорганизации системы управления в 1950 и последующие годы.

Метод Деминга применим повсюду, как в маленьких, так и в больших организациях, как в производстве, так и в сфере обслуживания. Терри и Китти Маккей показали целесообразность его использования в библиотеках. Этот материал может быть интересен и полезен для нас.

Чтобы принять философию Деминга, необходимо понять 14 пунктов его метода и действовать согласно им.

**Пункт 1.** *Создать постоянство цели для усовершенствования продукта и обслуживания.*

Существует два вида проблем: проблемы сегодняшнего и проблемы завтрашнего дня. Легко увязнуть в первых, все лучше и лучше разбираясь в них, становясь более умелым.

В библиотеке постоянство цели воплощено в формулировке задач или, по авторской терминологии, в миссии библиотеки. Но очень легко забыть, что эти задачи были сформулированы для того, чтобы помочь справиться с проблемами как сегодняшними, так и завтрашними. Также легко забыть, что миссия вообще существует, и начать принимать решения, не согласованные с ней. Без формулировки миссии библиотеки, понимаемой всеми ее сотрудниками и принимаемой ими во внимание в повседневной работе, библиотека не может поддерживать постоянство цели.

Если обращение к формулировке миссии всегда является первым шагом, то вторым должен быть опрос читателей. Работать, не спрашивая о том, что необходимо читателям, значит работать для самих себя.

**Пункт 2.** *Принять новую философию.*

Стремление к высокому качеству работы должно стать первостепенной задачей для каждого члена коллектива. Это стремление можно определить как "принятие новой религии". Суть заключается в том, чтобы перейти от оценки результатов к оценке процесса, при помощи которого достигаются эти результаты.

Например, количество справок, выданных справочно-библиографическим отделом за год, возросло с 500 до 720. Это увеличение как конечный результат кажется внушительным в

годовом отчете, но оно ничего не говорит о качестве этих справок. Если дополнительные 220 ответов были неправильными, улучшилось ли обслуживание? Нет. Все конечные цифры показывают лишь увеличение, а не улучшение обслуживания. Чтобы определить, улучшилось оно или нет, надо исследовать процессы, при помощи которых проводилось обслуживание, т. е. поставить вопрос "как", а не "сколько".

Для исследования процесса полезны схемы. Далее представлена блок-схема процесса выдачи справок, которую авторы использовали при опросе читателей, а также и вопросы к ним. Надо заметить, что каждый вопрос соответствует особому месту в процессе выдачи справок. Это дало сотрудникам возможность точно указать проблемы и устранить недостатки в процессе. Недостаточно только составить блок-схему процесса. Для того чтобы сделать процесс качественным, необходимо понимание статистики, показывающей отклонения от стабильного процесса.

Блок-схема процесса выдачи справок



## Вопросы к блок-схеме процесса выдачи справок

1. Сколько времени у вас ушло на поиски библиотекаря?
2. Был ли библиотекарь настолько доброжелателен, что у вас возникло желание задать вопрос?
3. Понял ли библиотекарь ваш вопрос?
4. Помогли ли вам инструкции, данные библиотекарем, найти необходимую информацию?
5. Есть ли в библиотеке необходимая информация?
6. Если в библиотеке нет необходимой вам информации, предложил ли библиотекарь такие альтернативы, как МБА или другую библиотеку?
7. Удобно ли вам вернуться к столу дежурного за дополнительной помощью?

В виде графиков можно представить почти любой библиотечный процесс. Это позволяет облегчить его изучение и введение перемен для улучшения качества работы.

*Пункт 3. Уменьшить зависимость от инспектирования для того, чтобы достичь качества.*

Инспектирование – это подход, ориентированный на результат, и следовательно, не способствующий достижению качества. Деминг утверждает, что качество идет не от проверок, а от улучшения процесса. Устаревшее положение – изгнать плохое качество. Новое – внедрить хорошее качество.

Согласно философии Деминга, качество должно внедряться на каждой ступени процесса. Если случаются ошибки, найдите где и почему и отрегулируйте процесс, а не людей. Деминг считает, что люди хотят гордиться своим трудом, поэтому, если дать им возможность, будут выполнять работу качественно. Преимущественное право руководителя – выслушивать комментарии подчиненных и способствовать выполнению их предложений.

Например, какое место в процессе автоматизации библиотеки занимает гарантия качества? Если в конце процесса и называется "чистка", то слишком поздно. Одному платят за то, что он делает ошибки, в то время как другому – за то, что он исправляет эти ошибки. Что хорошего в том, чтобы идти точно по расписанию, а

потом потратить 5 лет на то, чтобы вычистить "загрязненную базу данных"? Налицо бесполезные траты.

**Пункт 4.** *Покончить с практикой ведения дела, основываясь на низкой цене. Вместо этого уменьшать общую стоимость.*

Обычно предпочитают фирму, товар которой имеет наименьшую цену, и при этом не интересуются его качеством. Неизбежный результат этого — низкое качество библиотечных услуг и высокая их себестоимость. Тот, кто выбирает что-то только из-за низкой цены, оказывается обманутым (чего и заслуживает). Он обманут потому, что долговечным преимуществам качества (т. е. доверие, прочность и бесперебойное действие) предпочел краткосрочные преимущества низкой цены покупаемого оборудования. Например, при покупке баз данных будет разумно, если библиотекарь пошлет компании анкету с вопросами: "Что делает компания, чтобы обеспечить качество продукта? Как компания страхуется от ошибок? Как компания выбирает программистов?". Деминг указывает: "Ценник легко прочесть, но для определения качества необходимо образование".

**Пункт 5.** *Постоянно улучшать систему производства и обслуживания.*

Эта концепция связывает несколько вопросов. Как изменился читатель за последний год? Как я, библиотекарь, профессионально вырос, чтобы отвечать этим переменам? Как изменился процесс каталогизации, чтобы отвечать этим переменам? Улучшение и есть перемена, и улучшение должно быть постоянно.

**Пункт 6.** *Вводить обучение всех служащих.*

Библиотекари часто принимают стажировку и профессиональную ориентацию за обучение. Первоначальное обучение — это обучение служащего процессам работы в рамках культуры данной организации. Понимание новой культуры начинается с объяснения миссии библиотеки. В результате первоначального обучения человек должен понять, где и как его отдельная работа вливается в общий длительный процесс или вписывается в большую картину организации.

Обучение необходимо для всех уровней библиотечных служащих. Личный стиль работы имеет большое значение в концепции бесконечного улучшения; но эффективно его можно

использовать лишь после того, как служащие научатся пониманию миссии библиотеки и роли в ней выполняемых ими процессов.

Обучение, как и любой учебный процесс, должно быть представлено в схемах. На каждой ступени процесса обучения надо обращать внимание на качество. Статистические методы должны использоваться для того, чтобы определить, что обучение закончено. Позже статистические данные покажут способность сотрудника дополнять других членов команды. Руководители должны относиться к постоянно улучшаемому процессу обучения так же, как родители, стремящиеся дать своим детям жизнь лучшую, чем у них самих. Сюда входит и обучение библиотекарей на руководителей.

#### *Пункт 7. Принять и вводить руководство.*

Руководители понимают весь процесс и знают, как при помощи статистики определить качество на каждой ступени процесса. Руководители воспитывают свой персонал так, чтобы он становился лучше в работе, а это вносит качество в процесс работы. Руководители продвигают все идеи, предлагаемые сотрудниками, даже маленькие, так как знают, как проверить новые идеи, прежде чем вводить перемены.

Один из методов проверки новых идей разработан статистиком Уолтером Шухартом, наставником Деминга. В библиотечной системе США попробовали сократить время оборота книг по МБА между 8 библиотеками, применяя цикл Шухарта.

Он состоит из следующих шагов:

#### Шаг 1. Что необходимо изменить?

Система передачи книг по МБА пользовалась услугами еженедельного пригородного транспорта и была слишком медленной и дорогой. Но дороже или дешевле посылать материалы по почте? Если это дороже, то достаточно ли сократится время оборота, чтобы оправдать дополнительные затраты?

Шаг 2. Собирать данные, полученные ранее или выявленные при помощи маломасштабного тестирования.

Был установлен срок тестирования — 3 месяца, в течение которых все материалы МБА отсылались по почте. Данные по ценам, включая затраты на персонал и материалы, и время оборота книг старательно записывались.

**Шаг 3.** Наблюдать за эффектом в течение эксперимента.

Через 2 месяца одна библиотека отказалась от эксперимента, так как он был слишком дорог, остальные семь участвовали до конца. Все вели записи и наблюдения.

**Шаг 4.** Изучать результаты.

Цены на почтовые отправления оказались выше транспортных, а затраты на персонал и материалы остались прежними. Время пересылки по почте исчислялось не неделями, а днями — значительное качественное отличие. В результате было принято решение пересылать материалы по почте.

**Шаг 5.** Использовать то, что изучено. Повторить шаг 1. "Что необходимо изменить?".

Оказалось, что почти все библиотеки выдавали больше фотокопий, чем оригиналов. Как это отражается на стоимости обслуживания?

**Шаг 6.** Повторить шаг 2. "Собирать данные...".

Этот тип планирования и тестирования может быть применен в любой ситуации и является критическим элементом в культуре постоянного улучшения качества.

**Пункт 8.** *Изгнать страх.*

Страх разрушителен как для отдельных личностей, так и для учреждений. Страх перед работой ведет к отрешенности, уклонению от нее, низкой производительности труда и даже болезням. Он лишает человека возможности улучшать производительность и качество работы.

Согласно философии Деминга, ответственность за изгнание страха лежит на руководителях. Если библиотекарь ошибся, его надо поправить, не запугивая, чтобы он не боялся, а гордился своими поисками лучших методов обслуживания.

**Пункт 9.** *Преодоление барьеров между участками.*

В каждой организации существуют 2 вида барьеров: внутренние и внешние. Внешние барьеры — это те, что существуют между библиотекой, торговцами и читателями. Внутренние барьеры — между филиалами, отделами внутри библиотеки. Выделяют несколько причин организационных барьеров: соревнование, недостаточная связь, недостаточное понимание миссии библиотеки и роли конкретного участка работы в общей

организации, личные недоброжелательные отношения и ревность, различия в приоритетах и др.

Внутренние барьеры ведут к появлению в библиотеке участков, работающих в пересекающихся сферах, что рождает враждебность и конкуренцию.

Как устраняются барьеры? Каждый участок должен быть подчинен миссии библиотеки. Модели и организационные схемы неценны для создания команд и сети. Каждый член организации должен желать работать в команде, а не в одиночку. Важно часто проводить собрания, на которых должны присутствовать все члены коллектива, совместно решая, анализируя и изучая рабочие процессы.

Здесь уместно упомянуть книгу [4] Т. Питерса и Р. Уотермена, которые считают, что чертами отличного, продуктивного управления являются более полное и эффективное использование человеческого потенциала, становление в коллективах правильных "ценностей" и "организационной культуры", налаживание духа предпринимательства и новаторства, внедрение либерального стиля управления, насаждение "чувства семьи". Необходимо уделять больше внимания людям.

**Пункт 10.** *Снять лозунги, призывы.*

"Чем плохи плакаты и призывы? — спрашивает Деминг. — Они направлены не на тех людей." Плакаты и лозунги должны вызывать у людей энтузиазм, но ничего не делают, чтобы улучшить несовершенные процессы.

Правда, существует опасность превращения философии Деминга в лозунг, особенно в том случае, когда организация неискренна в своих уверениях относительно приверженности принципам Деминга. Организация должна принять философию бесконечного улучшения и предпринимать необходимые шаги для улучшения текущих процессов.

**Пункт 11.** *Устранить цифровые нормы для подчиненных и цифровые показатели для руководителей.*

Работа по нормам (например, подносчики книг должны расставлять на полки 100 книг в час) означает, что краткосрочные цифровые цели ставятся выше долгосрочного качества. В общей формулировке положения о повышении качества при расстановке книг можно написать, что во время расстановки книг на полки



расстановщики несут ответственность за исправление ошибок на своих полках.

Статистику надо использовать для измерения процесса, при помощи которого достигается конец работы, а не конечный результат, и в этом существенное различие. Суть теории в том, что если процесс находится под статистическим контролем, то, естественно, и конечный продукт будет качественным. Например, откуда мы знаем, что книги расставлены на полке правильно? При помощи выборочной статистики на схеме, содержащей статистически установленные верхние и нижние границы, можно отметить количество неправильно расставленных материалов, что поможет определить качество расстановки.

Сколько книг нужно расставлять в час? Это не имеет значения. Весь смысл в том, что после правильного обучения расстановщики получают возможность успешно выполнять работу и гордиться хорошим порядком на своих полках.

**Пункт 12.** *Убрать барьеры, которые лишают людей гордости за свою работу.*

Необходимо обеспечить сотрудников четко определенными должностными инструкциями, материалами и поддержкой для правильного выполнения работы. Включите всех членов коллектива библиотеки в работу по выполнению задач библиотеки и доверьте им ответственность за качество их работы. Традиционное во многих библиотеках подведение итогов в конце года рождает страх, не способствует сотрудничеству и поощряет подчинение вплоть до отстранения от творческой работы.

**Пункт 13.** *Поощрять самообразование и самосовершенствование каждого.*

Необходимо сначала обучить весь коллектив новым для них принципам философии Деминга и основной статистике (см. п. 6). Обучение должно постоянно проходить на всех уровнях. Без правильного обучения персонал не сможет правильно выполнять работу, что ведет к деморализации и страху. Продолжающееся образование дает возможность гордиться своей работой. Переобучающиеся сотрудники, уже укрепившиеся на своих местах, должны стать основным элементом выравнивания. Никто не может быть настолько совершенным, чтобы не нуждаться в развитии новых способностей, не идти впереди технологических

перемен или не готовиться к переменам в работе. В мире Деминга переобучение — это способ награждения хороших сотрудников, подготовка их к продвижению по службе.

**Пункт 14. Действовать.**

Качество не придет само. Оно не появится, если руководитель будет только говорить людям, что надо больше работать, ставить перед ними задачи и угрожать потерей работы. Когда каждый отдельный человек в библиотеке поймет и примет философию бесконечного улучшения и когда все библиотечные процессы будут под статистическим контролем, тогда библиотечное обслуживание будет качественным.

Деминг уверен, что борьба за качество должна идти сверху вниз. Высшие администраторы должны охотно взять на себя ответственность за начало перемен и внедрение 14 пунктов. Имея желание и поставив себе целью изменить старые привычки, библиотеки могут создать культуру, в которой качество всех продуктов от ответа по телефону до расстановки книг, от подготовки программ до планирования новых зданий будет постоянно улучшаться.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Mackey T., Mackey K. Think Quality: The Deming Approach Does Work in Libraries // Library J.— 1992. — May 15. — Vol. 117. — № 9. — P. 57–61.
2. Who's Who in America: A Biographical Dictionary of Notable Living Men and Women. — Chicago, 1964. — Vol. 33. — P. 504.
3. Walton M. The Deming Management Method. — Perigee: Putnam, 1986.
4. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления: (Опыт лучших компаний). — М.: Прогресс, 1986. — 423 с.