

УДК 02  
ББК 78.38

## ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ БИБЛИОТЕЧНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ

© Д.М. Цукерблат, 2006

*Государственная публичная научно-техническая библиотека  
Сибирского отделения Российской академии наук  
630200, г. Новосибирск, ул. Восход, 15*

Новые экономические условия функционирования библиотек при возрастающих требованиях к качеству библиотечных услуг обуславливают целесообразность внедрения новых эффективных форм управления, к которым относится система менеджмента качества. Как известно, системы менеджмента качества являются эффективным инструментом для достижения главной цели любого учреждения – удовлетворения требований потребителя. В статье рассмотрено понятие качества, подробно освещено технологическое сопровождение различных направлений деятельности библиотеки, дан анализ внутренних технологических документов.

*Ключевые слова:* библиотечное обслуживание, библиотечная технология, менеджмент, стандарты качества.

**П**роблема качества библиотечного обслуживания в современных экономических условиях является одной из актуальных проблем российского библиотековедения. Усложнение читательских запросов, рост числа различных фирм и конкуренция на информационном рынке требуют от библиотек не только расширения ассортимента библиотечных и информационных услуг, но и повышения их качества. Жесткие экономические условия функционирования библиотек при возрастающих требованиях к качеству библиотечных услуг обуславливают целесообразность внедрения новых эффективных форм управления.

Одной из таких форм управления является создание системы менеджмента качества в библиотечном деле. Как известно, системы менеджмента качества являются эффективным инструментом для достижения главной цели любого учреждения – удовлетворения требований потребителя.

До последнего времени в большинстве официальных нормативных документов пропагандировалась идеология контроля качества (в том числе и контроля качества библиотечных услуг). Однако качество возникает не в процессе контроля, а создается на каждом этапе оказания комплексной библиотечной услуги. Таким образом, возникает проблема управления качеством библиотечного обслуживания в целом, которая находится в непосредственной зависимости от уровня доступности информационно-библиотечных ресурсов, обеспеченности профессионально подготовленными кадрами и финансово-экономическими возможностями конкретной библиотеки.

Средством достижения установленного уровня качества предоставляемых библиотечных услуг является разработанная и документально оформленная, внедренная и поддерживаемая в рабочем состоянии система менеджмента качества, гармонизированная с требованиями международного стандарта ИСО 9001–2000 /1/.

Международные стандарты ИСО серии 9000 применяются в 150 странах мира и во многих государствах приняты как национальные стандарты. Система менеджмента качества входит составной частью в общий менеджмент организации в целом и ее управление должно подчиняться общим принципам, установленным в России на основе ГОСТ Р ИСО 9000–2001 /2/.

Прежде всего, необходимо единое толкование понятия качества. Данный стандарт определяет качество как степень соответствия совокупности присущих характеристик соответствующим требованиям. В данном определении отсутствует носитель качества (например – продукт, услуга), т.е. качество и требование связаны непосредственно. В примечаниях к определению термина «качество» в международном стандарте вводится понятие «заинтересованная сторона» и поясняется, что это лицо или группа, заинтересованные в деятельности или успехе организации.

Применительно к деятельности библиотеки – это читатели, абоненты, коллеги из других библиотек, представители органов НТИ, книготорговых организаций, поставщики информационной техники и т.д. Наличие нескольких заинтересованных сторон означает, что качество – одна из важ-

ных целей организации, поскольку последняя заинтересована в удовлетворении их потребностей (требований).

Нетрудно видеть, что с точки зрения ИСО серии 9000 качество – это совсем не то же самое, что качество представленных отдельных продуктов и услуг. Правильным пониманием качества является его синонимичность с определением «эффективность деятельности организации».

Так, например, изменение принципов менеджмента в конце 80-х – начале 90-х гг. XX в. на фоне борьбы за сохранение жизнеспособности многих библиотек в условиях сложной социально-экономической обстановки в стране перевернули «с точностью до наоборот» принципы структурирования библиотечных функций. На смену узкой специализации библиотечных работников пришло использование процессного подхода. Объектом внимания руководства становится повышение эффективности процессов за счет взаимовлияния участвующих в них функциональных исполнителей.

Наличие конкурентной среды требует от современной библиотеки гибкого реагирования на изменения структуры спроса и информационных потребностей, постоянной модернизации своей технологической и ресурсной базы, повышения качества информационных услуг и продукции.

Особую роль в обновлении библиотеки, повышении ее конкурентоспособности должны сыграть библиотечные менеджеры, для которых профессионально значимыми становятся способность находить решения на основе анализа и синтеза воздействующих на библиотеку факторов, быть мобильными в освоении новых технологий.

Основной принцип библиотечной системы – ориентация на потребителя в сфере услуг – означает, что от состояния удовлетворения информационных потребностей зависит конечный результат библиотечной услуги. Для реализации этого принципа необходимо организовать изучение ожиданий потребителей в сфере библиотечного обслуживания. Требования потребителей должны быть определены и зафиксированы. Библиотечные услуги необходимо планировать в целях выполнения этих требований, добиваясь повышения удовлетворенности потребителей.

В профессиональной лексике, касающейся организационно-управленческих вопросов в сфере 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.

Руководитель как библиотечный менеджер – это руководитель предпринимательского стиля, который должен в большей мере быть способным к крупным замыслам, гибкости, обоснованному риску, ценить независимость, возможность творчески работать /3/.

Главная задача руководителя – это разработка политики в области качества, а также целей и задач как комплекса библиотечного обслуживания в целом и его структурных подразделений, так и каждого сотрудника. Для реализации целей и задач составляется план, в котором распределены ответственность и полномочия персонала подразделения, предусмотрены ресурсы на управленческую деятельность.

Система качества создается специалистами каждой организации, а не привносится извне. Это условие реализует принцип вовлечения работников, которые должны быть обучены навыкам управления качеством и мотивированы, чтобы использовать свой творческий потенциал для повышения качества на всех этапах выполнения библиотечных услуг.

Международные стандарты качества предъявляют определенные требования не только к эффективности систем управления в целом, но и к компетентности, осведомленности и подготовке всего персонала. Важно, наряду с работой по совершенствованию нормативно-регламентирующей документации, не только развивать систему управления, но и уделять внимание подготовке специалистов. В связи с этим согласно ИСО 9001–2000 руководство организации должно обеспечивать подготовку работников, оценивать эффективность их вклада в достижение целей организации.

В организации системы подготовки персонала важное место отводится оценке результативности обучения. Процесс обучения начинается с определения потребности развития персонала библиотеки и необходимости выполнения сотрудниками своих основных производственных обязанностей. От качества анализа обучения зависит эффективность затрат и результативность последующей деятельности сотрудников /4/.

Трехэлементная система анализа потребностей в обучении включает: анализ организации (где в организации необходимо обучение); анализ задачи или анализ труда (каким должно быть содержание обучения); анализ сотрудников (кто должен получить обучение и какое обучение требуется). Здесь важно дать всем участникам обучения следующую установку: в чем цель обучения? какая будет выгода для организации? что лично каждому сотруднику даст обучение? как оценить результат?

В зависимости от сферы деятельности организации, ее целей, системы управления и организационной культуры можно использовать формы как

внешнего, так и внутреннего обучения. Выбор метода обучения зависит от следующих факторов: целей и задач обучения, прямой и косвенной стоимости обучения, срочности (времени, отпущенного на обучение), состава участников (их квалификации, мотивации предыдущей подготовки), квалификации и компетентности преподавателей.

Оценка эффективности программ обучения – это центральный момент управления процессом обучения, основанный на взаимосвязи всех элементов образовательного цикла – «программа – график – бюджет обучения».

Прошедшие обучение библиотекари готовы использовать полученные знания для совершенствования различных направлений деятельности библиотеки. Однако их энтузиазма и подвижности бывает явно недостаточно. Необходимы принципиально новые подходы, определяющие стратегию и тактику совершенствования библиотечного обслуживания. И в данном случае процессный и системный подходы к менеджменту являются ключевыми в системе качества. Преимущество процессного подхода состоит в непрерывности управления, которое он обеспечивает на стыке отдельных процессов в рамках системы, а также при комбинации и взаимодействии процессов. При таких методах контроль качества услуг является лишь одним из элементов системы управления качеством. Реализация системы менеджмента качества не является одномоментным действием, а представляет собой процесс, зависящий от состояния всех направлений библиотечной деятельности на данном этапе.

В современных условиях библиотекам необходима система, реализующая концепцию непрерывного улучшения качества, предусматривающая постоянную работу по созданию условий, в которых требуемое качество производится и повышается на каждом этапе библиотечного обслуживания.

Разработка и внедрение системы менеджмента качества в библиотеках продиктованы новыми социально-экономическими условиями, в которых успешная деятельность библиотек, выполняющих информационно-библиотечное обслуживание, обеспечивается использованием современных информационных технологий, сочетанием предоставления услуг на платной и бесплатной основе. В этих условиях качество услуг в значительной степени зависит от наличия высокоэффективного организационно-экономического механизма управления комплексом обслуживания потребителей.

Внедрение новой информационной технологии вызвали изменения в системе библиотечного обслуживания. Под воздействием этого фактора происходит переориентация библиотечного обслуживания от предоставления информации к самостоятельному доступу пользователя к информации.

С другой стороны, развитие рынка информации и информационных услуг характеризуется появлением у библиотек множества конкурентов. Выстоять в этих условиях библиотеки могут только обеспечив высокий уровень обслуживания, опираясь на стандарты, к которым следует стремиться, определяя пути достижения этих стандартов.

Специфическим и чрезвычайно важным хранителем опыта прошлого, ориентированным на будущее, является стандартизация в библиотечном деле. Именно 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.

Роль стандартизации в любой сфере человеческой деятельности не нуждается в специальных доказательствах. Особенно эта роль возрастает применительно к такой специфической и формализованной сфере, как библиотечное дело. 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.

С 1 июля 2003 г. вступил в силу закон РФ «О техническом регулировании» /5/, кардинальным образом изменяющий структуру стандартизации в стране. Важнейшим применением технического регулирования является использование единых правил, устанавливающих требования к продукции, процессам и т.п., а также единство применения требований технических регламентов независимо от видов и особенностей сделок. Наряду с национальными стандартами большую роль в нормативном обеспечении различных областей деятельности начинают играть технические регламенты, сертификаты, декларации о соответствии. Стандартизация в новом законе 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».

В определении целей стандартизации, применимых, в частности, для библиотек, подчеркнута необходимость повышения конкурентоспособности продукции, работ, услуг, рационального использования ресурсов.

С введением нового закона все государственные и отраслевые стандарты, стандарты предпри-

ятий и технические условия переводятся в новую национальную систему стандартизации. В настоящее время все стандарты, разрабатываемые в области информации, библиотечного дела, библиографической деятельности и издательского дела, объединены под общим заголовком «Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу» (СИБИД) /6/.

Эта работа нацеливает все библиотечные структуры на создание механизма согласованных действий, на создание информационных продуктов и предоставление информационно-библиотечных услуг высокого качества /7/.

Однако следует признать, что измерение качества принадлежит к числу наиболее сложных проблем. Основной трудностью для применения показателя качества в библиотечных исследованиях является отсутствие единой точки зрения в определении этого термина. На практике к показателям качества относят книгообеспеченность, обращаемость фонда, читаемость, посещаемость. К этому можно добавить доступность, удобство предоставляемых услуг и т.д. Одним из подходов в оценке качества обслуживания является, на наш взгляд, строгое следование технологии библиотечного процесса. В этом случае важным является качество формирования фондов, целесообразность их расстановки, рациональная организация справочно-поискового аппарата, уровень справочно-информационного обслуживания, результативность массовой работы и др. Как следствие этого подхода, библиотечные продукты и услуги выполняются в соответствии с заданным стандартом и по установленной технологии.

В конечном итоге решающей является оценка библиотечного обслуживания, сделанная потребителем-читателем, абонентом, заказчиком, пользователем, в том числе удаленным. Другими словами, качество раскрывается только в потреблении, поскольку от качества информационных продуктов и услуг зачастую зависит экономия времени потребителей. Речь, безусловно, идет о потребительском эффекте или социальной полезности интеллектуальных продуктов библиотечной деятельности, а не об их рыночных характеристиках /8/.

Общество ставит перед библиотеками определенные задачи, решение которых осуществляется предоставлением разнообразных услуг. Поэтому структура и формы библиотечного обслуживания, которые зависят от объективных и субъективных факторов, подвержены постоянным изменениям. Исходя из этого, необходимо своевременно выявлять назревающие проблемы в предоставляемых библиотечных продуктах и услугах, прежде чем они обернутся негативными последствиями для потребителей. Установление оптимальных режимов обслуживания должно строиться на основе постоянного анализа различных параметров оцен-

ки перспективности предлагаемых библиотекой информационных продуктов и услуг, которые должны быть адекватными меняющимся общественным потребностям. Следовательно, надо исходить из того, что одним из важнейших принципов выработки стратегии деятельности библиотеки должно стать организационно-управленческое и организационно-технологическое рассмотрение всего спектра осуществляемых процедур и процессов.

С точки зрения менеджмента как способа управления, следует отметить целесообразность разных подходов в принятии решений. Так, например, технологическое сопровождение различных направлений деятельности ГПНТБ СО РАН обеспечивается взаимодействием административных уровней руководства (дирекция, ученый совет, методический совет отдела и т.д.) с работой общественных органов (советы по различным направлениям деятельности, постояннодействующие комиссии) (рис. 1). Такая модель управления позволяет руководителям различных звеньев и специалистам функциональных подразделений оперативно реагировать на изменения показателей своей деятельности и коллегиально в рамках работы общественных советов и постояннодействующих комиссий предлагать администрации согласованную технологическую стратегию и тактику.

Работа по обслуживанию читателей является многосложным библиотечным объектом, в котором концентрируются результаты различных сторон деятельности библиотеки в целом. Большой объем действий, выполняемых сотрудниками отделов, обслуживающих читателей в ГПНТБ СО РАН, определяет потребность, помимо использования национальных стандартов, в разработке внутренних технологических документов (рис. 2). Это объясняется спецификой конкретной библиотеки, ее местом в системе библиотечного обслуживания населения, функциональными особенностями, структурой информационно-библиотечных ресурсов, номенклатурой продуктов и услуг, а также уровнем развития библиотечной инфраструктуры.

В процессе разработки документов ГПНТБ СО РАН были определены и детально описаны ключевые и вспомогательные процессы, ресурсы, необходимые для выполнения библиотечных услуг, а также последовательность и взаимодействие этих процессов /9/.

Для их систематизации использована многоаспектная группировка, дающая возможность распределить созданные документы по основным сериям: регламентация обслуживания читателей, обеспечение формирования и сохранности фондов, ведение справочно-информационной работы, а также организация и использование различных каталогов и картотек (рис. 3).

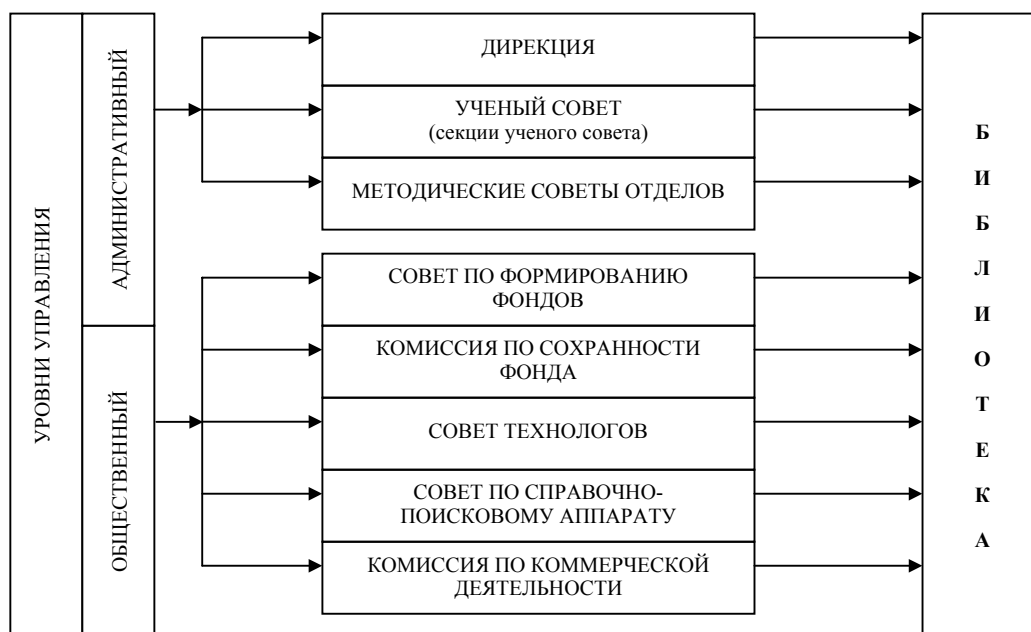


Рис. 1. Модель управления деятельностью ГПНТБ СО РАН

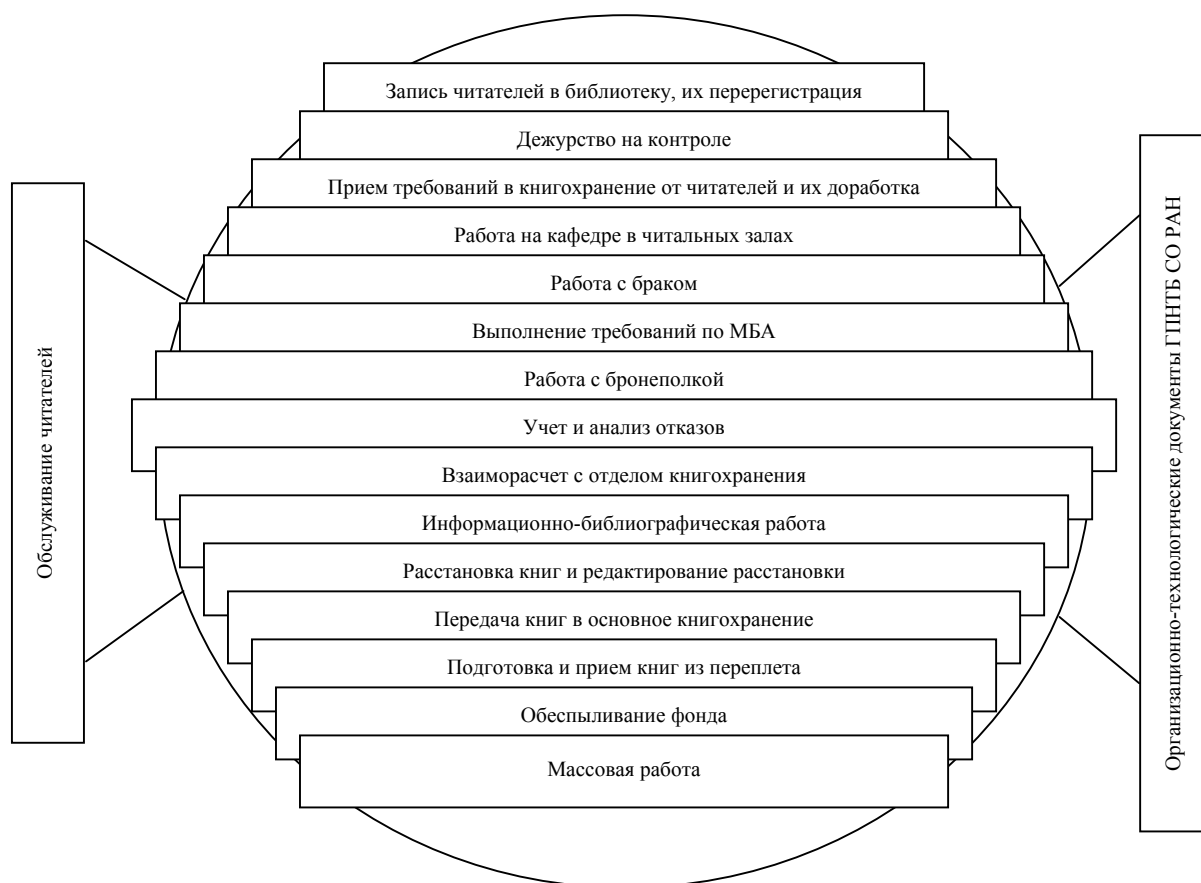


Рис. 2. Унификация и стандартизация процессов библиотечного обслуживания в ГПНТБ СО РАН

Высокие требования, которые предъявлялись к каждому документу, включенному в выпуск конкретной серии, определили качество работ по указанным направлениям. По сути, разработанные документы выполняют роль стандартов библиотечного предприятия (СТП).

По сути, разработанные документы выполняют роль стандартов библиотечного предприятия (СТП).

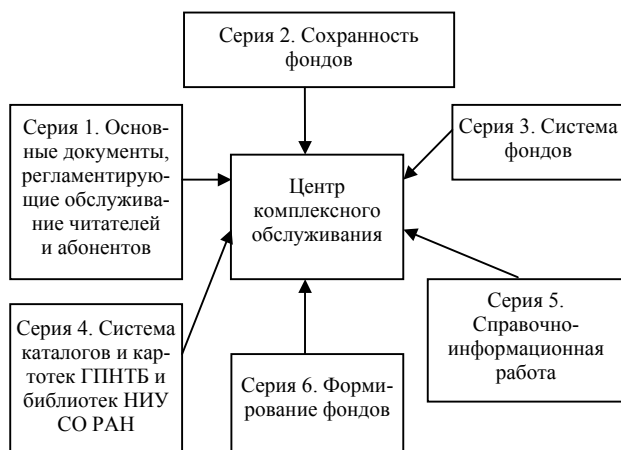


Рис. 3. Внутренние документы, регламентирующие процессы обслуживания в ГПНТБ СО РАН

Примером комплексных документов являются «Путь требований на литературу в ГПНТБ СО РАН», а также вновь создаваемый нормативный документ «Путь изданий в ГПНТБ СО РАН», который в значительной степени расширит по содержанию ныне действующий «Путь книги в процессе обработки».

Источником получения необходимых данных в работе по совершенствованию системы обслуживания является, с одной стороны, анализ стандартов СИБИД, а с другой – периодический пересмотр технологической документации ГПНТБ СО РАН. Следует признать важность технологических знаний.

Современный менеджмент направлен на достижение наибольшего социального эффекта с наименьшими экономическими затратами, нацеливает все библиотечные структуры на решение следующих задач:

1. Повышение качества предоставляемых услуг по профилю деятельности библиотеки и удовлетворенности как читателей, так и абонентов.
2. Изучение потребностей читателей и абонентов путем анкетирования на разных этапах обслуживания.
3. Изучение потребностей персонала по профессиональным и социальным аспектам.
4. Повышение производительности труда и эффективности его качества путем сокращения затрат на оказание библиотечных услуг.
5. Минимизация и предотвращение финансовых и моральных потерь для библиотеки.
6. Повышение производственной и финансовой дисциплины.

7. Укрепление имиджа высоконадежного учреждения, уверенности и авторитета у потребителей и в профессиональных кругах.

8. Увеличение заинтересованности персонала в качестве оказываемых услуг, повышение профессиональной культуры, создание атмосферы в коллективе, ориентирующей персонал на долгосрочную перспективу.

Таким образом, оптимизация деятельности библиотеки строится на максимально полном удовлетворении потребности пользователя и умелом использовании ресурсов библиотеки. Положительной оценки заслуживает такая деятельность, при которой достигается результат, отвечающий поставленным целям при наименьших затратах. Это означает, что осуществляемая силами всего коллектива работа по совершенствованию качества логично сложена из документированных процедур, технологических инструкций, которые четко распределены по определенным процессам. В общих результатах можно увидеть и оценить роль и место каждого направления деятельности библиотеки.

#### Список литературы

1. МС ИСО 9001–2000. Система менеджмента качества. Требования. – 2-е изд. – М., 2001. – 41 с.
2. ГОСТ Р ИСО 9000–2001. Системы менеджмента качества. Положения и словарь. – Введ. 2001–08–31. – М.: Изд-во стандартов, 2003. – С. 6, 9.
3. Качанова, Е. Ю. Руководитель библиотеки и библиотечный менеджер: изменение слов или представлений // Непрерыв. библиотечное образование. – 2001. – № 3–4. – С. 37.
4. Соболева, Е. Б. Система непрерывного библиотечного образования в России и состояние ее компонентов // Материалы третьего Сибирского семинара по непрерывному библиотечному образованию (24–28 августа 2003 г., Новосибирск – Горно-Алтайск). – Новосибирск, 2004. – С. 9–15.
5. О техническом регулировании. Федеральный закон. 15 декабря 2002 г. № 184-ФЗ // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2002. – № 52, ст. 5140. – С. 12527–12560.
6. Стандарты по библиотечно-информационной деятельности: сборник. – СПб.: Профессия, 2003. – С. 11–474.
7. Пилко, И. С. Основы библиотечной технологии: учеб.-метод. пособие. – М.: ИПО Профиздат, 2003. – С. 90–93.
8. Кожевникова, Л. А. Экономика библиотеки в вопросах и ответах: учеб.-метод. пособие / Гос. публ. науч.-техн. б-ка Сиб. отд-ния Рос. акад. наук. – Новосибирск, 2005. – С. 36.
9. Редькина, Н. С. Организация технологической работы: опыт ГПНТБ СО РАН [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.spsl.nsc.ru/win/stn3/index.htm>

Материал поступил в редакцию 31.10.2005 г.

Сведения об авторе: Цукерблат Дмитрий Миронович – кандидат педагогических наук, заместитель директора по библиотечной работе, тел. (383) 266-93-09