

УДК 021.6+021.13
ББК 78.347.23+78.002+78.34(571.122)

ОПЫТ УЧАСТИЯ ЦЕНТРАЛИЗОВАННОЙ БИБЛИОТЕЧНОЙ СИСТЕМЫ Г. СУРГУТА В КОНКУРСЕ НА СОИСКАНИЕ ПРЕМИИ ПРАВИТЕЛЬСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ В ОБЛАСТИ КАЧЕСТВА

© Я. Б. Юркевич, 2012

*Муниципальное бюджетное учреждение культуры
«Централизованная библиотечная система»
Тюменская обл., Ханты-Мансийский автономный округ – Югра,
628400, г. Сургут, ул. Республики, 78/1*

Описан опыт централизованной библиотечной системы г. Сургута. Анализируется эффективность подходов к организации участия в национальном конкурсе.

Ключевые слова: менеджмент качества, премия Правительства Российской Федерации в области качества, централизованная библиотечная система.

The experience of Central Library System of Surgut is describe. The efficiency of approaches to the participation organization in national competition is analyzed.

Key words: Quality Management, Award of the Russian Federation Government in the field of quality, Central library system.

Повышение эффективности и качества информационно-библиотечного обслуживания на современном этапе модернизации библиотечного дела требует новых разработок по управлению современной библиотекой. Поэтому внимание российских исследователей привлекает менеджмент качества, сформировавшийся в ходе эволюционного развития мирового менеджмента и активно развивающийся во второй половине XX в. [1]. Теория управления качеством, помимо идеологии, ориентированной на потребности, предлагает набор управленческих методик и инструментов, способный послужить основой внедрения системы менеджмента качества в конкретную библиотеку.

Моделирование системы осуществляется согласно требованиям соответствующих стандартов: международных, национальных, отраслевых или региональных конкурсов на соискание премий в области качества.

Ежегодный конкурс на соискание премии Правительства Российской Федерации (РФ) в области качества проводится с 1997 г. Сегодня это самая престижная российская премия по качеству.

Модель премии Правительства РФ разработана на основе европейской модели (учреждена на пять лет раньше российской) и включает в себя девять критериев, объединенных в две группы [2, 3].

Первая группа критериев («возможности») характеризует то, как учреждение добивалось ре-

зультатов в области качества. К ней относятся следующие критерии:

- лидирующая роль руководства,
- политика и стратегия организации в области качества,
- персонал,
- партнерство и ресурсы,
- процессы, продукция и услуги.

Сами подходы, обеспечивающие достижение качества, не оцениваются на предмет их правильности или неправильности. Важно, что они существуют и упорядоченность их применения приводит к запланированным результатам. Естественно, должны быть стратегические документы, определяющие видение, цели, приоритеты на перспективу, в том числе в области качества. Все подходы должны подкрепляться свидетельствами, фактами, примерами.

Вторая группа критериев («результаты») характеризует то, что достигнуто, и включает:

- удовлетворенность потребителей качеством продукции и услуг,
- удовлетворенность персонала работой в организации,
- влияние организации на общество,
- результаты работы организации.

За основу построения модели премии Правительства РФ взяты следующие *принципы* [3, с. 5]:

- достижение сбалансированных результатов;

- увеличение ценности, создаваемой для потребителя продукции;
- руководство согласно стратегическому видению, стимулированию и ответственности;
- процессный подход к менеджменту;
- достижение успеха с помощью персонала;
- содействие творчеству и инновациям;
- формирование партнерства;
- ответственность за устойчивое развитие.

Конкурс по качеству состоит из двух этапов. На первом этапе организации-участники подают отчет о своей деятельности согласно установленным требованиям. Далее группа экспертов выезжает в организации, допущенные ко второму этапу, и проводит их обследование на месте.

Участвовать в конкурсе на соискание российской премии по качеству могут предприятия и организации любой формы собственности и сферы деятельности.

Модель премии предоставляет российским организациям современный инструмент инновационного развития, совершенствования деятельности и повышения конкурентоспособности – так записано в «Руководстве для организаций-участников конкурса 2010 года». Наградой является не материальное вознаграждение лауреатов и дипломантов, а репутация надежного производителя качественной продукции или услуг.

Лауреатам премии (они же победители конкурса) торжественно вручается особый знак – символ конкурса. Его вручает в Доме Правительства Российской Федерации одно из первых лиц государства – Председатель Правительства или его заместитель.

Советом по присуждению премий определяется также перечень дипломантов конкурса – организаций, которые не набрали достаточного числа баллов, чтобы стать победителем, но смогли предъявить значительные достижения в области менеджмента качества.

С перечнем лауреатов и дипломантов конкурса за всю историю его существования можно ознакомиться на сайте Всероссийского научно-исследовательского института сертификации (ВНИИС). В 2005 г. дипломантом конкурса стала Псковская областная библиотека.

Однако до последнего времени не было ни одной организации из сферы культуры, в том числе среди библиотек, которой присудили бы звание лауреата конкурса.

Тем более значимым событием явилось то, что такой прецедент создан в централизованной библиотечной системе (ЦБС) г. Сургута, и которой постановлением Правительства Российской Федерации (РФ) от 28.07.2011 г. № 623 г. присуждена премия Правительства 2010 г. в области качества за достижение значительных результатов в области

качества продукции и услуг и внедрение высокоэффективных методов менеджмента качества.

Участие в конкурсе стало для ЦБС г. Сургута значимым и ответственным событием, этому был посвящен почти весь 2010 г. Далее остановимся на некоторых методологических подходах, полезных тем, кто рассматривает возможность участия в российском конкурсе качества и в целом занимается менеджментом качества в библиотеках.

Решение об участии ЦБС г. Сургута в конкурсе принималось с учетом следующих факторов:

- наличия в учреждении специалистов, прошедших обучение в области качества;
- успешного опыта участия в региональном конкурсе в области качества (ЦБС г. Сургута стала победителем первого окружного конкурса «Внутрибиблиотечные системы обеспечения качества деятельности и услуг» в 2008 г.);
- достижений в области качества, соответствующих критериям модели конкурса;
- финансовой поддержки со стороны Правительства Ханты-Мансийского автономного округа – Югры, поскольку участие в конкурсе предусматривает оплату экспертизы материалов организации-конкурсанта на первом этапе и оплату работ по обследованию организации на месте – на втором этапе.

Успех конкурсанта зависит от выполнения двух главных условий:

1. Организация действительно должна наработать необходимые для предъявления результаты. Это не только описание того, как много важного делают библиотеки, но и показатели деятельности, выражающиеся в конкретных цифрах, за последние 3–5 лет. Таких показателей гораздо больше, чем библиотеки обычно представляют в годовых отчетах и в установленных формах госстатистики, а их значения должны свидетельствовать о положительных тенденциях (стабильность, рост или снижение в зависимости от ситуации и общего понимания). То есть, например, количество жалоб от пользователей библиотек не должно расти, а еще лучше должно снижаться, а количество положительных отзывов наоборот. Показатели следует представлять в сравнении с показателями других библиотек, сходных по типу и условиям деятельности. Для сравнения выбирают объекты лучшие в отрасли и результаты как минимум не должны быть хуже. Очень весомо для оценки применение процессного подхода, «прямой голос» потребителей и «прямой голос» персонала. «Прямой голос» означает реальные отзывы пользователей и сотрудников, свидетельствующие об удовлетворенности работой библиотек и работой в библиотеке.

2. Организация должна суметь правильно представить свои достижения по критериям модели

конкурса. Очень большое значение имеет то, как составлен отчет. По нему делается первое и определяющее экспертное заключение, оно является пропуском на второй этап участия в конкурсе. По результатам первого этапа ЦБС г. Сургута набрала 441 балл при минимально допустимых 250, достаточных для допуска ко второму этапу.

К моменту участия в конкурсе в ЦБС г. Сургута уже был представитель, прошедший обучение методике самооценки деятельности на соответствие модели премии Правительства Российской Федерации в области качества. Его же и назначили руководителем проекта по участию учреждения в конкурсе, ответственным за управление процессом самооценки, консультирование сотрудников по написанию отчета, подготовку итоговой версии отчета, организацию проведения обследования ЦБС экспертной комиссией. Одного подготовленного специалиста было недостаточно. Для сбора информации, написания отчета требовалось обучить как можно больше сотрудников. На базе центральной городской библиотеки им. А. С. Пушкина был организован двухдневный семинар «Совершенствование деятельности организации на основе проведения самооценки деятельности по критериям премий Правительства Российской Федерации в области качества» с привлечением преподавателя из ВНИИС. В результате методике самооценки обучилось около 15% всего персонала ЦБС г. Сургута, в основном руководители, главные и ведущие специалисты.

Большое внимание руководство ЦБС г. Сургута уделило организационным аспектам работы, вовлечению как можно большего числа сотрудников в процесс подготовки материалов на конкурс, а позже – самооценке предпринимаемых шагов. На всех уровнях учреждения были проведены совещания, собрания с коллективами, разъяснены цели и задачи, ожидаемые результаты от участия в конкурсе.

Таким образом, об участии в конкурсе и о результатах самооценки, представленных на конкурс, знали все – от руководителей высшего уровня до техперсонала. К моменту, когда в учреждение приехала экспертная комиссия, коллектив был настолько мобилизован и готов подтвердить на деле все достижения, отраженные в отчете, и даже больше, что некоторые сотрудники испытали разочарование от того, что эксперты не смогли побывать во всех подразделениях в силу ограниченности во времени – обследование проходило три дня.

В соответствии с условиями конкурса, отчет удовлетворял 9 критериям. Каждый критерий содержал от 2 до 4 подкритериев, охватывающих направления деятельности, по которым должна была быть представлена информация для оценки. Требовалось собрать, проанализировать всевозможные данные, сравнить их с данными других

организаций, подтвердить обоснованность внедрения различных подходов в работе и продемонстрировать их результативность.

Поскольку необходимые для конкурсного отчета данные существенно отличаются от представляемых в традиционных годовых отчетах ЦБС г. Сургута, следовало мотивировать сотрудников – составителей отчета – по-другому взглянуть на деятельность библиотек. Так была организована групповая работа с использованием методов «мозгового штурма» и фасилитации, создано 6 рабочих групп для сбора информации и написания разделов отчета по самооценке, назначен ответственный за проведение групповых тренингов организационный консультант-психолог.

Из 3 основных способов формирования групп – организованных, случайных и смешанных – выбрали смешанный способ: ответственные в группах и задания для участников были определены заранее, а состав каждой группы сформировали случайным образом в ходе деловой игры из числа обученных специалистов. Такой подход имеет свои отрицательные и положительные моменты. С одной стороны, он 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 в ЦБС г. Сургута положительных моментов от применения случайного способа формирования групп было больше.

Ответственным в каждой группе стал фасилитатор. Метод фасилитации достаточно широко применяется на Западе, но и в России также получает распространение [4].

В отличие от более привычной роли руководителя группы задача фасилитатора (от *англ.* facilitate – облегчать, помогать) – не принятие окончательного решения, а облегчение взаимодействия внутри группы, оказание помощи в выполнении задачи, достижение согласованного решения участников.

На первом «мозговом штурме» группы занимались сбором информации, на втором – выступали в роли экспертов, оценивая и дополняя работу друг друга, в промежутке между групповой работой – уточняли, корректировали и приводили в нужное состояние требуемую информацию. В сводном виде отчет проходил согласование директора ЦБС г. Сургута, редактировался руководителем проекта.

На этапе написания отчета был привлечен внешний консультант, замечания и рекомендации которого позволили сделать отчет более информативным и лаконичным. В целом разделы отчета претерпели 4–5 редакций.

По итогам участия в конкурсе был проведен опрос сотрудников ЦБС г. Сургута, прошедших обучение по самооценке, готовивших материалы для отчета и работавших с экспертами конкурса при проведении обследования учреждения на месте. Всего обработано 25 анкет. Участникам опроса предлагалось ответить на 6 вопросов. Часть из них была направлена на оценку подходов, предпринятых в рамках участия в конкурсе, часть – на формулирование предложений по совершенствованию деятельности ЦБС с учетом выявленных проблем. Для оценки использовалась 5-балльная шкала.

В целом участники проекта высоко оценили полезность для учреждения участия в конкурсе (4,1 балл). Низкую степень полезности не отметил никто из респондентов. Трое опрошенных указали наличие в группах незаинтересованных или слабо мотивированных сотрудников, что снижало эффективность работы. К этому надо быть готовым.

Одной из наиболее действенных организационных форм, повлиявших на результативность работ по подготовке отчета, по мнению опрошенных, являлось привлечение внешнего консультанта к подготовке отчета. Эта форма получила наибольшее число максимальных оценок (4,7 баллов). Положительно оценено проведение семинара по обучению самооценке (4,5 баллов). По общему мнению, обучающие и консультационные мероприятия сыграли значимую роль для участников проекта.

Групповая и индивидуальная формы работы по сбору информации для отчета примерно одинаково оценены респондентами с небольшим перевесом в сторону групповой формы (4,1 и 4,0 балла соответственно). Наименьшую оценку эффективности (3,3 балла) получила групповая форма работы по экспертизе материалов, подготовленных другими участниками. По мнению многих респондентов, участники проекта не были достаточно подготовлены к такой работе, поэтому она оказалась наиболее трудной.

Что касается сложностей, с которыми пришлось столкнуться специалистам, то более половины опрошенных отметили наличие разрозненной, неструктурированной информации, на выявление которой потребовалось значительное время, указали на недостаток времени при подготовке отчета. Недостаток знаний и навыков для проведения самооценки по предложенной модели отметили 11 респондентов (44%), несмотря на пройденное обучение. В целом сложности, связанные с недостаточностью компетенций для выполнения данной работы, составили 34%, связанные с недостатком времени – 60%.

Подавляющее число опрошенных (20 из 25 человек) увидели возможности для совершенствования

деятельности учреждения в целом. Предложены и запланированы конкретные мероприятия по их реализации. Следующим шагом будет отслеживание их исполнения и оценка.

По мнению самих сотрудников ЦБС г. Сургута приоритетными для внедрения улучшений в ближайшие годы должны стать 3 направления: управление процессами, управление персоналом и взаимодействие с потребителями (основа системы менеджмента качества). Пользователи (потребители) – это главная ценность организации, персонал – ее фундамент, а процессный подход – основа системы менеджмента качества.

Таким образом, цель участия в конкурсе на соискание премии Правительства РФ в области качества – это, с одной стороны, признание лидерства, получение авторитетной независимой экспертной оценки, подтверждение надежности и авторитетности учреждения для разных заинтересованных сторон: потребителей, власти, профессионального сообщества, партнеров. С другой стороны, премия качества служит инструментом управления. В процессе самооценки на соответствие критериям премии осознаются собственные конкурентные преимущества, приводятся в систему действия и результаты, отслеживаются сильные и слабые стороны деятельности в сравнении с другими организациями.

Сургутские библиотеки создали прецедент, когда культурная институция на равных с промышленными гигантами и образовательными учреждениями состязается в уровне управления и эффективности. И не просто состязается, но и опережает их. С фактом этой победы можно поздравить не только коллектив ЦБС г. Сургута, но и все профессиональное культурное сообщество.

Литература

1. *Огвоздин В. Ю.* Управление качеством. Основы теории и практики : учеб. пособие. – М. : Дело и Сервис, 1999. – 160 с.
2. Премии правительства Российской Федерации в области качества : рук. для организаций – участников конкурса 2010 г. / Секретариат Совета по присуждению премий Правительства РФ в обл. качества. – М., 2010. – 28 с.
3. Самооценка деятельности организации на соответствие критериям премии Правительства Российской Федерации в области качества 2010 года (для организаций с численностью работающих не более 250 человек) : рекомендации / Всерос. науч.-исслед. инт. сертификации. – М., 2010. – 72 с.
4. *Чумиков А. Н., Бочаров М. П.* Актуальные связи с общественностью: сфера, генезис, технологии, области применения, структуры : учеб.-практ. пособие. – М. : Юрайт : Высш. образование, 2009. – 720 с.

Материал поступил в редакцию 02.04.2012 г.