

Менеджмент качества услуг: нужен ли он библиотеке?

И.В. Миронова

Государственная библиотека Югры (ГБЮ) в мае 2012 г. стала обладателем Сертификата соответствия системы менеджмента качества (СМК) требованиям ГОСТ Р ИСО 9001:2008, международного Qualite Fustria-сертификата и знака соответствия системы менеджмента качества, который допускается использовать в рекламных буклетах, проспектах, брошюрах, плакатах, бланках организационно-распорядительной документации БУ «Государственная библиотека Югры».

Других библиотек, два сотрудника прошли 80-часовой курс по подготовке менеджеров по качеству во Всероссийском научно-исследовательском институте стандартизации. Обучающие семинары проводились на базе Томского политехнического университета, где внедрена система менеджмента качества, участвовали в системе премирования Правительством РФ в области качества.

Необходимо подчеркнуть, что ГБЮ, являясь региональной библиотекой, организовывала обучающие мероприятия по внедрению системы менеджмента качества, в том числе и для библиотекарей общедоступных библиотек Ханты-Мансийского автономного округа.

В 2007 г. Департаментом культуры и искусства Ханты-Мансийского автономного округа был объявлен окружной конкурс «Внутрибиблиотечные системы менеджмента качества деятельности и услуг». Конкурс был проведен в 2008 г. среди общедоступных библиотек региона, результаты конкурса опубликованы в журнале «Библиотечное дело» за 2009 год. На церемонии подведения итогов конкурса прозвучал вопрос: а что же дальше? И продолжение не заставило себя ждать.

На сегодняшний день написано большое количество книг и опубликовано статей в периодической печати на тему внедрения системы менеджмента качества и ГБЮ работает по известному алгоритму (см. схему).

Остановимся только на некоторых моментах. Одним из требований стандарта является требование по оценке результативности системы менеджмента качества: «Организация должна определять, собирать и анализировать соответствующие данные для демонстрации пригодности и результативности системы менеджмента качества, а также оценивания, в какой области возможно постоянное повышение результативности системы менеджмента качества» [1]. Определить методику оценки результативности системы менеджмента качества оказалось самым сложным при внедрении. При ее создании необходимо выделить основные процессы, сделать на них графические модели (как в нашем случае), «увидеть», какие структурные подразделения участвуют в этом процессе, и определить показатели и критерии оценки деятельности.

Определение показателей началось с ряда вопросов:

- На чем основываться при разработке показателей?
- Каковы требования к результату того или иного процесса?
- Как оценить ту или иную деятельность по критериям «хорошо», «удовлетворительно», «плохо»?
- По каким показателям это можно сделать?

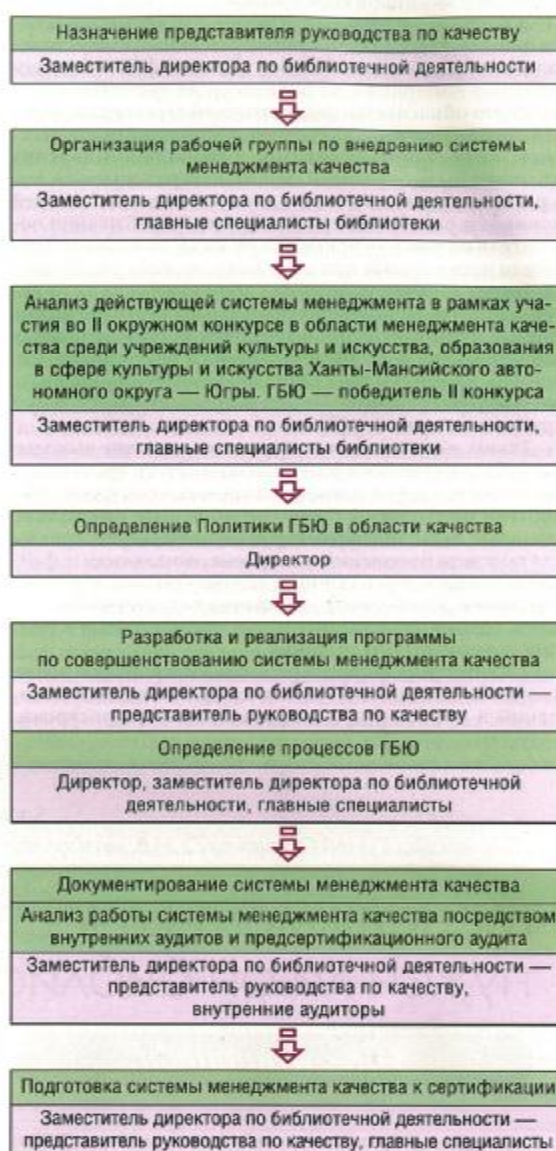
В результате были определены основные показатели деятельности структурных подразделений. Например, в отделе абонемента, универсальном читальном зале — это «количество читателей», «количество посещений», «количество выданной литературы»; в отделе комплектования и обработки — «количество новых поступлений», «количество введенных записей в БД»; в научно-методическом отделе — «количество сотрудников библиотеки, повысивших свою квалификацию» и т. д.

Из показателей структурных подразделений были определены показатели процессов, например, показате-

Зачем это нужно библиотеке? Качество продукции и услуг, показатели эффективности и результативности, бюджетирование, ориентированное на результат — без этого сегодня не обойтись, в том числе и в социальной сфере. Поэтому ГБЮ решила опробовать в своей деятельности новый инструмент управления — менеджмент качества, который представляется наиболее адаптированным к социальной сфере и основывается на системе международных стандартов (ИСО 9000).

Начиная с 2006 г. сотрудниками библиотеки изучался опыт внедрения системы менеджмента качества

Система менеджмента качества услуг



тели процесса «Кадры» — «текучесть кадров», «количество сотрудников, повысивших свою квалификацию», «эффективность обучения персонала»; показатели процесса «Формирование справочного аппарата» — «полнота отражения фондов в алфавитном и систематическом каталогах» и т. д.

Далее установили значение каждого показателя на определенный период (как правило, на один год) для структурных подразделений и затем для процесса, в ко-

Таблица 1

Критерии оценки результативности структурных подразделений, процессов СМК
Государственной библиотеки Югры

№ п/п	Содержательное описание градаций	Критерии (%)	Необходимые действия
1	Очень высокая	80—100	Результаты отличные. Если имеются недостатки, их необходимо устранить
2	Высокая	64—80	Результаты хорошие. Если имеются недостатки, их необходимо устранить
3	Средняя	37—64	Результаты удовлетворительные. Владельцу и ответственному за процесс необходимо предпринять действия по улучшению процесса
4	Низкая	0—37	Результаты неудовлетворительные. Владельцу и ответственному за процесс необходимо предпринять корректирующие и предупреждающие действия

тором участвуют данные подразделения. При определении значений основывались на нормативных документах и методиках исследований.

После определения показателей и значений установили критерии результативности структурных подразделений и, соответственно, процессов ГБЮ. Критерии — это область значений (реже — значение) из множества значений показателей (относительных показателей), по которым можно сделать какую-либо оценку.

Теперь рассмотрим установленные критерии для результативности структурных подразделений и процессов системы менеджмента качества. Эти критерии приведены в таблице 1.

В таблице показано, что показатели измеряются от 0 до 100%. За 100% берется выполненный план по каждому показателю. В колонке «Критерии» установлены 4 области критериев, в колонке «Необходимые действия» приведены действия, которые следует предпринять, если измеренные показатели попадают в соответствующую область.

В определении градаций помог инструмент вербально-числовой шкалы Харрингтона. Ее главная особенность в том, что она позволяет измерить показатели, оценки которых носят заведомо субъективный характер. В состав вербально-числовой шкалы входят содержательное (словесное) описание выделенных градаций и соответствующие последним числовое значение.

Таким образом, оценивается каждый показатель структурного подразделения, а затем высчитывается средний процент деятельности структурного подразделения и принимаются решения о дальнейших действиях. Аналогично рассчитываются и процессы ГБЮ.

Под анализом результатов измерения показателей и, соответственно, результативности процесса понимается сравнение этих показателей не только с разработанными критериями, чтобы оценить результативность процесса, но и с предыдущими результатами измерений, чтобы определить тенденции процессов. Для наглядности тенденций процесса можно применить графическое изображение.

Таким образом, для анализа системы менеджмента качества ГБЮ имеет соответствующие данные о функционировании системы, ее процессов и структурных подразделений. Анализ полученных данных позволяет оценить результативность структурных подразделений,

процессов системы менеджмента качества и самой системы, а также дает возможность определить, в какой области нужно добиваться постоянного повышения результативности.

Здесь необходимо оговориться, что цель данной публикации не давать рекомендации для использования, а показать, каким образом ГБЮ определяла для себя показатели, выбирала измерения и разрабатывала методику измерения. Как конкретно это сделать, должны решать сами организации.

По окончании сертификационного аудита был получен и проанализирован отчет, который способствовал пониманию следующих ключевых моментов:

1. В подготовку к сертификационному аудиту было вовлечено большое количество специалистов ГБЮ, тем не менее специалисты испытывали недостаток знаний и опыта, необходимых для внедрения системы менеджмента качества. Это означает, что необходимо повышать квалификацию специалистов ГБЮ.

2. Несмотря на то, что ГБЮ разработала цели, основные показатели, план мероприятий — сертификационный аудит указал на необходимость уделить особое внимание планам и отчетам как структурных подразделений, так и библиотеки в целом. ГБЮ пересмотрела форму плана и отчета (изменена в единую форму) и для большинства специалистов это было ново, непонятно и тревожно. Необходимо лучше готовить специалистов к повышению личной ответственности.

3. Вступая на путь сертификации системы менеджмента качества, необходимо понимать, что обратного пути уже не будет.

Результат достигнут, тем не менее осталось много работы по совершенствованию системы менеджмента качества в области повышения квалификации специалистов ГБЮ, актуализации политики в области качества, определении целей в области качества.

Соблазна остановиться на этом этапе не возникло, а значит — продолжение будет.

Список источников

1. ГОСТ Р ИСО 9001:2008. Система менеджмента качества. Требования.

2. Мачихильян В.П. Измерение, анализ и оценка результативности СМК // Все о качестве. Отечественные разработки. — 2008. — № 2 (Апр.). — С. 28—46.