

Дмитрий Миронович Цукерблат
помощник директора по
связям с общественностью Государственной
публичной научно-технической библиотеки
Сибирского отделения Российской академии наук

Различные аспекты управления качеством работ в библиотеках

В настоящее время большой интерес вызывают различные аспекты управления качеством работ в библиотеках. Концептуальный механизм формирования и управления качеством един для организаций всех сфер. В его основе лежит утверждение, что для создания качества объекта (продукции, процессов) как неотделимой от этих объектов сущности требуется определенная норма ресурсов (информационных, материальных, трудовых, финансовых). Ресурсы в товарно-денежных отношениях определяются стоимостными единицами и формируют затраты на создание качества в широком смысле слова. В этом понимании они будут совпадать с полными затратами на создание объектов качества. Выделить самостоятельные затраты на качество можно, выявив величины изменения полных затрат под воздействием фактора качества, влияющего на уменьшение или увеличение затрат на создание объектов.

Эффективность, связанная с качеством, как результирующая оценка в экономике качества. Эта категория предполагает соотношение эффектов с ресурсами (затратами), израсходованными на получение данных эффектов. При этом важно подчеркнуть, что затраты и эффективность имеют разную природу для принципиально различных направлений деятельности менеджмента качества, в том числе для обеспечения качества (включающего создание гарантий и соответствия) и улучшения качества (включающего инновации).

Механизм и содержание управления качеством предоставления услуги в бюджетных учреждениях имеют свои особенности. Для бюджетных организаций большинство эффектов, связанных с качеством, не поддаются стоимостным измерениям и определяются как социально-общественные. Так, например, главной целью деятельности библиотек является достижение качества информационно-библиотечного обслуживания, а получение прибыли имеет второстепенное значение. Также существуют отраслевые особенности содержания категорий деятельности библиотеки, обусловленные спецификой предоставления продуктов и услуг.

Для коммерческих организаций разработано множество подходов совершенствования качества, которые используют стоимостные единицы для определения эффектов и затрат (ресурсов), что позволяет строить модели управления затратами на качество.

Механизм управления такими затратами, возникающими в библиотеке, имеет существенные отличия по сравнению с коммерческим производством материальных продуктов и пока недостаточно изучен. Поэтому для формирования модели управления качеством в библиотеке надо решить следующие вопросы:

- как формализовать показатели качества деятельности библиотеки, чтобы использовать их в исследованиях в качестве индикатора результатов;
- что считать потерями от низкого качества в библиотечной деятельности и как их идентифицировать;
- что считать внутренними и внешними отклонениями (дефектами), связанными с качеством;
- как определять и учитывать отклонения от бюджетной сметы, связанные с качеством;
- что считать инвестициями в качество работы библиотеки;
- какова эффективность управления качеством в библиотеке?

В отношении библиотек и других организаций, оказывающих услуги в сфере культуры, в соответствии с приказом Министерства культуры Российской Федерации разработаны специальные «Методические рекомендации по формированию системы независимой оценки качества работы государственных (муниципальных) организаций, оказывающих услуги в сфере культуры» от 30 сентября 2013 г. № 1505. Подготовлен также законопроект по внесению изменений и дополнений в отдельные законодательные акты Российской Федерации, в том числе федеральный закон «О библиотечном деле».

В научной литературе представлены подходы к исследованию механизма совершенствования качества в библиотеках. При этом в основном применяются известные модели затрат на качество, а именно классические модели ПОД (предупреждение, оценка, дефекты) и модели соответствия и несоответствия, рассматриваемые с учетом отраслевой специфики библиотечной деятельности. Так, потерями, связанными с качеством могут считаться затраты на обучение специалистов, демонстрирующих неполный объем усвоенных знаний, низкие показатели трудовой деятельности а также потери, связанные с отклонениями в процессе оказания услуги, в следствии недостаточного уровня методической и профессиональной подготовки библиотекаря. С такими подходами, безусловно, можно согласиться. Однако в указанных работах в основном производится классификация затрат, но нет четких методических предложений по их практическому и системному учету, отсутствует механизм целенаправленности, показывающий, зачем

специально учитывать, например, затраты на контроль и аудит, часто имеющий обязательный характер, или выявлять потери, т.е. неясно, какова цель достаточно большой дополнительной учетной работы.

По нашему мнению, модель затрат на качество в библиотеке должна строиться на концепции разработанной в трудах, где указывается, что затраты на качество — это дополнительные затраты, имеющие функционально-факторную природу, которая обусловлена наличием функции, связанной с управлением качеством и потерями, вызванными ненадлежащим уровнем качества. Для управления такими затратами необходимо выделить управляемый потенциал затрат и управляющие инвестиции. В соответствии с принятой позицией управления затраты на качество в библиотеке включают две классификационные группы:

- потери и эффекты, связанные с качеством деятельности библиотеки, как области управляемых затрат;
- инвестиции, направляемые на обеспечение и улучшение качества, как области управляющих затрат.

Каждая составляющая имеет собственное содержание для обеспечения и улучшения качества в библиотеке как в части инвестиций, так и в части потерь (эффектов). Так, управляемые затраты при обеспечении качества — это уже произведенные затраты на все виды контроля и различные виды материальных и нематериальных потерь, возникающих при отклонении процессов и продуктов. Управляемые затраты для улучшения качества — это нематериальные потери, связанные с неиспользованными возможностями рынка информационно-библиотечных услуг и инноваций. Оперативный управленческий учет необходим только для направления обеспечения качества. Для улучшения качества нужны стратегические инвестиционные расчеты социально-экономической эффективности повышения качества работы.

Рассмотрим определение затрат на обеспечение качества в библиотеке как предмета оперативного управленческого учета затрат на качество. Затраты на проведение контрольных действий достаточно очевидны и выделены по функциональным структурам. Определение потерь — самый ответственный этап, так как потери могут быть скрытыми и явными.

В библиотеке отклонения от величины выделенных плановых бюджетных и собственных средств возникают в виде перерасхода или экономии. Для анализа отклонений можно применить классические подходы факторного анализа. При этом для бюджетной сферы услуг факторами являются затраты и качество, в зависимости от изменения которых могут возникать соответствующие потери и эффекты. С нашей точки зрения, потери, связанные с качеством, можно разделить на три части.

1. «Чистые» потери, связанные с качеством. Они включают излишне затраченные бюджетные средства на достижение установленных качественных результатов. Это скрытые потери, которые можно определить только расчетным путем. Логика рассуждения в данном случае состоит в следующем: если библиотеке выделили бюджетные средства на выполнение определенного государственного задания, а результат оказался ниже ожидаемого, можно считать, что часть средств была использована неоправданно и составила потери. Таким образом, для достижения более высокого качества требуется больше ресурсов, более низкий уровень качества должен обеспечиваться меньшими ресурсами.

2. Потери, обусловленные стоимостным фактором. Это в большей части — явные потери, которые определяются в процессе бухгалтерского учета. Для этого можно использовать принцип управления затратами и выделять перерасход ресурсов, которым управляют в системе качества, и перерасход, которым управлять в рамках организации в краткосрочном периоде невозможно (повышение тарифов на электроэнергию, государственные услуги, рост МРОТ и пр.), т.е. неуправляемые затраты.

3. Скрытые нематериальные потери в бюджетной сфере, например утрата имиджа организации и сокращение обращений граждан. Это характерно и для библиотек: в непрестижную библиотеку будет приходить меньше посетителей, читателей разочарует плохо сформированный фонд литературы, грубость персонала, что также будет вести к признанию низкого качества и неэффективности деятельности данного учреждения.

Главное в системе независимой оценки — изучение общественного мнения и получение объективной информации о том, как население воспринимает предоставляемые организациями социальной сферы услуги и проводимые мероприятия. Ключевой посыл — установление диалога между организацией (библиотекой), оказывающей услуги, и потребителем этой услуги (пользователем). В итоге предстоит определить, насколько её деятельность результативна, эффективна и устойчива.

В качестве целей проведения независимой оценки библиотек как социально значимых организаций бюджетной сферы правомерно рассматривать:

- повышение качества и доступности оказываемых услуг;
- обеспечение пользователей полной, актуальной и достоверной информацией о порядке предоставления услуг, в том числе в электронной форме;
- определение критериев эффективности работы библиотек в современных условиях (в том числе с учётом модернизации бюджетной сферы);
- стимулирование усилий библиотек по повышению качества оказываемых услуг и удовлетворённости пользователей;
- усиление общественной пользовательской активности и установление зависимости оценки качества услуг от потребительского мнения;

- составление публичных рейтингов деятельности различных организаций сферы культуры, в том числе библиотек.

Среди основных задач формируемой системы независимой оценки работы организаций социальной сферы логично обозначены:

- повышение информированности об услугах для обеспечения адекватного пользовательского выбора;
- развитие общественного контроля в сфере социально ориентированных библиотечных услуг;
- объективная независимая оценка качества работы библиотек;
- выявление и поддержка библиотек, предоставляющих услуги высокого качества;
- формирование информационного ресурса для обоснованных менеджерских решений в библиотечном деле.

Ключевыми критериями независимой оценки качества работы оказывающих социальные услуги организаций, включая библиотеки, признаны:

- открытость и доступность информации об организации и её деятельности;
- комфортность условий и доступность получения услуг, в том числе для граждан с ограниченными возможностями здоровья;
- время ожидания при получении услуги;
- доброжелательность, вежливость и компетентность персонала;
- доля получателей услуг, удовлетворенных качеством обслуживания.

Анализировать возможные пути повышения качества работы библиотеки можно с позиции теории инновационного развития. Прежде всего дадим общее определение инновации: «Инновация есть введение в употребление какого-либо нового или значительно улучшенного продукта (товара или услуги) или процесса, нового метода маркетинга или нового организационного метода в деловой практике, организации рабочих мест или внешних связей». Инновации подразделяются на четыре основных типа: продуктовые, процессные, маркетинговые, организационные. Инновацией может также являться и комбинация этих четырех типов.

Представления о продуктовых и процессных инновациях стали уже привычными в бизнес-среде. Вместе с тем понятия организационных и маркетинговых инноваций к настоящему времени не устоялись.

Под организационной инновацией понимается внедрение нового организационного метода в деловой практике работы библиотеки, организации рабочих мест или установлении внешних связей. Отличительной особенностью организационной инновации от прочих организационных изменений в данной библиотеке является внедрение какого-либо организационного метода (в деловую практику, организацию рабочих мест или во внешние связи), ранее не использовавшегося библиотекой и являющегося результатом реализации стратегических решений руководства.

Стоит отметить, что, согласно предложенному определению, в организационной инновации можно выделить два вектора развития: внутренний и внешний. Внутренний вектор направлен на инновационное развитие библиотеки за счет инноваций, связанных с реорганизацией самой библиотеки. Внешний вектор, согласно определению, направлен на разработку и управление внешними связями, т.е. создание сети взаимоотношений (network).

Во многом задачи, решаемые в описываемой ситуации при внутренней реорганизации библиотеки, созвучны требованиям, обозначенным в известной концепции «Ресурсный подход». Организационные инновации, направленные на внутреннее развитие, создаются, например, посредством повышения удовлетворенности библиотекарем состоянием своих рабочих мест (что приводит к росту производительности труда), эффективности обмена данными внутри библиотеки, сокращения затрат на снабжение и развитие, административных или оперативных расходов.

Внешний вектор направлен на развитие связей с внешней средой: это, в частности, установление новых форм сотрудничества с исследовательскими организациями, предложение новых методов взаимодействия с общественными организациями, использование результатов внешних исследований и разработок коллег. Кроме того, организационными инновациями являются также различные виды расширения доступа к нетоварным активам (таким, как, например, неcodифицированные знания из внешних источников).

Таким образом, можно предложить матрицу, классифицирующую организационные инновации.

Классификация организационных инноваций

Инновации	Методы генерации организационных инноваций
Направленные на внутреннее развитие предприятия	Подходы к развитию и приобретению новых компетенций персоналом, подходы к стилю управления. Новые методы получения знаний и новые методы обмена знаниями внутри организации. Новые подходы к внедрению деловых практик посредством использования нового программного обеспечения или новых подходов для документирования информации или документооборота.
Направленные на установление и расширение внешних связей	Внедрение новых форм организации отношений с конечными потребителями, а

	<p>также новых подходов к процессу найма персонала. Внедрение новых форм организации взаимоотношений с другими организациями, научно исследовательскими институтами, корпоративными заказчиками, новых подходов к интеграции субподрядчиками, новых методов вспомогательного обслуживания.</p>
--	---

Заказчиком корпоративной программы в этом случае является библиотека. Разумеется, различные библиотеки предъявляют неодинаковые требования к корпоративным программам в силу широчайшей комбинации начальных условий. К начальным условиям относятся уровень позиций участников в составе группы слушателей, направление профессиональной специализации слушателей, цели обучения, выделенный бюджет и др. Сибирский региональный библиотечный центр непрерывного образования который создан в Государственной публичной научно-технической библиотеке СО РАН предъявляет, например, такие основные требования к корпоративной программе: «Парадигма программы должна состоять в формировании резерва руководящих кадров библиотеки, составляющих команду единомышленников, которая способна системно и последовательно реализовать миссию библиотеки в своей стратегически выверенной управленческой деятельности».

Таким образом, ценностное предложение для слушателей открытых программ должно соответствовать следующим ожиданиям:

- новые знания, помогающие в современной среде управлять библиотекой;
- новые связи;
- новые навыки управления.

Ценностное предложение для заказчика в этом случае отличается от ценностного предложения для слушателей открытых программ и заключается в следующем:

1. Подготовка кадрового резерва, способного решать сложные управленческие задачи на уровне лучшей отечественной и мировой практики, прежде всего в сфере основной производственной деятельности библиотеки.
2. Подготовка лидеров, способных эффективно управлять вверенными им коллективами.
3. Развитие прочных рабочих взаимосвязей внутри коллектива.
4. Повышение степени лояльности менеджеров высшего управленческого звена своей библиотеки.

В рамках предметных областей были предложены организационные инновации, заключающиеся в том, что для повышения качества обучения специалистов, помимо традиционного преподавания предметов сотрудниками своего учреждения, стали

приглашаться очень высокого уровня специалисты различных учреждений, близких к производственному профилю библиотеки. Это значительно расширило кругозор слушателей в силу восприятия предметной ситуации с позиции, ранее им не знакомой. Кроме того, на таких занятиях слушатели получают огромный фактический материал. Такой подход способствовал развитию и приобретению новых компетенций персоналом. Другая организационная инновация — привлечение к проведению занятий западных и российских топ-менеджеров. В этом случае слушатели программы получают возможность в живой дискуссии обсудить проблемы менеджмента на разных уровнях.

Для улучшения качества работы организаций, оказывающих социальные услуги, предусматривается, что государственные органы исполнительной власти и органы местного самоуправления, осуществляющие функции и полномочия учредителей этих организаций, с учётом мониторинга результатов независимой оценки качества работы разрабатывают и реализуют организационно-кадровые мероприятия по улучшению их работы.

Библиотеки как организации оказывающие услуги в сфере культуры, должны обеспечивать открытость и доступность информации о своей деятельности. Им предстоит осуществлять (совместно с общественными организациями) сбор оценочной информации; размещать в сети Интернет обзоры мнений о качестве своей работы; анализировать и обсуждать результаты оценки конкретной деятельности с целью разработки мер по улучшению качества оказываемых услуг.