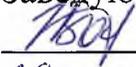


Учреждение образования
«Белорусский государственный университет культуры и искусств»
Факультет информационно-документных коммуникаций
Кафедра информационно-аналитической деятельности

СОГЛАСОВАНО

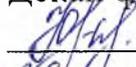
Заведующая кафедрой

 Н.Ю. Вайцехович

28 июня 2024 г.

СОГЛАСОВАНО

Декан факультета

 Ю.Н. Галковская

28 июня 2024 г.

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС
ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ

МЕНЕДЖМЕНТ КАЧЕСТВА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БИБЛИОТЕК

Специальность

*1-23 01 11 Библиотечно-информационная деятельность (по направлениям),
направлению специальности 1-23 01 11-01*

Библиотечно-информационная деятельность (менеджмент)

Составители:

С.В. Зыгмантович,

канд. пед. наук, доцент

Рассмотрено и утверждено

на заседании Совета факультета

27.06.2024 протокол № 10

Составители:

Зыгмантович С. В., профессор кафедры библиотечно-информационной деятельности УО “Белорусский государственный университет культуры и искусств”, канд. пед. наук, доцент;

Рецензенты:

Ученый совет ГУ «Белорусская сельскохозяйственная библиотека им. И.С. Лупиновича» Национальной академии наук Беларуси

Петушко Н.Е., заведующий кафедрой межкультурных коммуникаций и рекламы учреждения образования «Белорусский государственный университет культуры и искусств», кандидат педагогических наук, доцент

Рассмотрен и рекомендован к утверждению:

Кафедрой информационно-аналитической деятельности учреждения образования “Белорусский государственный университет культуры и искусств” (протокол от 31.05.2024 г. № 9);

Советом факультета информационно-документных коммуникаций учреждения образования “Белорусский государственный университет культуры и искусств” (протокол от 27 июня 2024 г. № 10)

СОДЕРЖАНИЕ

1. ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА	5
2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ	7
2.1. Конспект лекций.....	7
Раздел 1. Качество как объект управления: теоретический аспект	7
Тема 1. Качество как базовая категория и объект менеджмента	7
Тема 2. Эволюция развития менеджмента качества.....	16
Тема 3. Система менеджмента качества: сущность и содержание	19
Раздел 2. Система менеджмента качества (СМК) в библиотеке	28
Тема 4. Технология внедрения СМК в библиотеку	28
Тема 5. Процессный подход в СМК библиотек	37
Тема 6. Мониторинг, измерение и анализ деятельности библиотеки	44
Тема 7. Сертификация СМК библиотеки и самооценка.....	56
Раздел 3. Оценка и измерение качества продуктов и услуг библиотеки.....	63
Тема 8. Развитие теоретических концепций менеджмента качества библиотеки.....	63
Тема 9. Стандартизация как средство обеспечения качества продукции и услуг библиотеки.....	66
Тема 10. Оценка и измерение эффективности и качества деятельности библиотеки.....	73
3. ПРАКТИЧЕСКИ РАЗДЕЛ	84
Тематика семинарских занятий	84
Семинар 1. <i>Концепции менеджмента качества в трудах ведущих специалистов</i>	84
Семинар 2. <i>Стандартизация как средство обеспечения качества продукции и услуг библиотек</i>	85
Семинар 3. <i>Сертификация как средство обеспечения качества и конкурентоспособности продукции и услуг библиотек</i>	86
Семинар 4. <i>Самооценка и премии по качеству как инструменты реализации менеджмента качества библиотек</i>	87
Семинар № 5. <i>Внедрение СМК в библиотеку: за и против</i>	88
Рабочие материалы к практическим занятиям.....	89
Практическая работа 1. Знакомство с международными стандартами ИСО семейства 9000.....	89
Практическая работа 2. Идентификация и методика описания библиотечных процессов.....	90
Практическая работа 3. Оценка качества библиографических ресурсов.....	92
Практическая работа 4. Экспертная оценка качества библиографического ресурса.....	93
Практическая работа № 5. Оценка качества выставочной деятельности библиотеки.....	94
Практическая работа № 6. Оценка качества вэб-сайта библиотеки.....	95
4. РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ	97
4.1. Рекомендации к самостоятельной работе	97

Примерный перечень тем рефератов для самостоятельной работы студентов

4.2.Задания для контролируемой самостоятельной работы студентов (КСР)	97
4.3. Вопросы к зачету по курсу	105
5. ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ	107
5.1. Учебная программа.....	107
5.2. Литература.....	129

1. ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Данный учебно-методический комплекс (УМК) представляет собой систему дидактических средств обучения по дисциплине “Менеджмент качества деятельности библиотек”. Он является структурно-логической моделью процесса формирования профессионально значимых компетенций библиотекаря-библиографа, необходимых для понимания принципов и особенностей менеджмента качества в библиотечно-информационных учреждениях, умений и практических навыков построения систем качества в соответствии с типовой моделью системы качества и применения методов и инструментов менеджмента качества для улучшения процессов управленческой, информационной, культурно-досуговой, образовательной, методической, маркетинговой и научно-исследовательской деятельности в библиотеке.

Цель УМК по учебной дисциплине “Менеджмент качества деятельности библиотек” – это систематизация учебно-методических материалов, необходимых для изучения теоретических, организационных, технологических вопросов управления качеством и его обеспечения в условиях библиотеки; учебно-методическая поддержка студентов в освоении учебного материала, а также повышении эффективности организации учебного процесса и самостоятельной работы студентов на основе компетентностного подхода.

Задачи УМК:

- систематизация содержания дисциплины “Менеджмент качества деятельности библиотек”;
- упорядочение процесса изучения учебной дисциплины с учетом достижений науки и практики;
- обеспечение организации самостоятельной учебной работы и контроля знаний студентов;
- оказание студентам методической помощи в освоении учебного материала;
- оказание преподавателям методической помощи, необходимой и достаточной для качественного преподавания данной учебной дисциплины.

Структура УМК включает в себя следующие разделы:

Теоретический раздел. В соответствии с учебной программой по курсу все разделы и темы представлены краткими текстами лекций в данном УМК.

Практический раздел - содержит рабочие материалы, задания к практическим занятиям, методические рекомендации к их выполнению в объеме, определенном учебной программой, которые будут способствовать усвоению, формированию умений и навыков в области теории и практики менеджмента качеством в библиотеке, закреплению теоретических знаний и их проверке. В раздел включается также тематика семинарских занятий, порядок их проведения, индивидуальные задания для подготовки, рекомендуемая литература для подготовки к занятиям и закреплению пройденного материала.

Раздел контроля знаний - включает задания для самостоятельной и контролируемой самостоятельной работы, тестовые задания по темам курса, перечень контрольных вопросов к зачету, примерную тематику рефератов, критерии оценки результатов учебной деятельности студентов.

Вспомогательный раздел включает учебную программу по учебной дисциплине, учебно-методическую карту учебной дисциплины для дневной и заочной форм получения образования, списки основной и дополнительной литературы, перечень электронных образовательных ресурсов.

При подготовке УМК были использованы научные результаты, полученные при выполнении научно-исследовательской работы по заданию Министерства культуры Республики Беларусь «Разработать методику оценки эффективности деятельности библиотек по созданию электронных информационных ресурсов» (№ гос. рег. 20170558).

2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

2.1. Конспект лекций

Раздел 1. Качество как объект управления: теоретический аспект

Тема 1. Качество как базовая категория и объект менеджмента

Качество является интегральным показателем уровня цивилизации и прогресса.

За последние 50-60 лет само понятие «качество» претерпело эволюцию. Проблема качества товаров и труда преобразовалась в проблему качества жизни, человека, культуры и образования. Сегодня всеобщее управление качеством (Всеобщий менеджмент качества или Всеобщее управление на основе качества) - TQM (Total Quality Management) – одно из важнейших направлений научно-технического прогресса, которое имеет свои научные основы, методологию, технологию, альтернативные философии. К настоящему времени сформировался набор теоретических и практических средств TQM.

Среди причин повышения внимания к проблемам качества сегодня можно выделить экономические, социальные, технологические.

Экономические причины:

- адаптация и работа организаций в условиях рыночной экономики;
- необходимость повышения конкурентоспособности продукции;
- глобализация и интернационализация рынка;
- концепция национальной политики Беларуси в области качества продукции и услуг.

Социальные:

- повышение качества жизни человека;
- удовлетворение потребностей и ожиданий потребителя.

Технологические:

- постоянное совершенствование деятельности организации;
- появление новых форм и технологий производства;
- нацеленность каждой организации на постоянное улучшение производства, выпускаемой продукции и услуг.

Концепция национальной политики Беларуси в области качества продукции и услуг совершенно справедливо подчеркивает, что *главной задачей отечественной экономики в XXI веке является рост конкурентоспособности за счет роста качества.*

Что такое качество? Как его определить? В теории встречается немало мнений о сущности категории «качество». Все зависит от принятой точки отсчёта:

- одна из них основывается на фундаментальном определении качества как философской категории. Качество – это объективно

существующая совокупность свойств и характеристик изделия, которая определяет изделие как таковое и отличает его от другого;

- с технических, технологических позиций: качество может трактоваться как отсутствие дефектов, которые препятствуют использованию объектов по заданному назначению;

- с позиций управления производством: качество товаров и услуг – это их соответствие определенным стандартам, техническим спецификациям (если на товаре стоит клеймо соответствия стандарту, то потребитель более уверен в качестве товара (детская игрушка сделана из материала, который не нанесет вред, продукты питания – включают натуральные составляющие или модифицированные, какие красители, добавки, усилители вкуса и т.д.; гостиница 5 «звезд» и т.д.);

- с позиций восприятия качества: оценка качества потребителем носит субъективный характер и не имеет ни объективных, ни абсолютных критериев. Качество выступает категорией субъективной, поскольку оно зависит от потребностей, целей и восприятий индивидуальных потребителей;

- сторонники еще одной концепции рассматривают эту категорию с позиции удовлетворения потребностей.

Необходимое единообразие в трактовку понятия «качество» применительно к любому рассматриваемому объекту вносит международный стандарт ИСО серии 9000:2000, согласно которому, *качество – совокупность свойств или характеристик продукции или услуги, которые придают им способность удовлетворять обусловленные или предполагаемые потребности*. При этом потребности являются обусловленными, если они определяются в стандартах на продукцию, других нормативных документах, договорах на поставку продукции, технических заданиях на разработку.

Кроме этих определений в различных источниках существует еще много других, и практически во всех подчёркивается, что *качество – это то, что удовлетворяет требования потребителя*.

Таким образом, в широко тиражируемых нормативной, справочной, научной и учебной литературой определениях качество отождествляется, с одной стороны, со свойствами предмета, а с другой – с удовлетворением предъявляемых к нему со стороны потребителей требований.

Поэтому предлагается использовать следующее определение понятия «качество»: *качество – это совокупность свойств и характеристик объекта (продукции или товара), уровень или вариант которых формируется поставщиками при ее создании в целях удовлетворения потребностей*. В таком определении: качество как объективная реальность (совокупность свойств и характеристик) сохраняет философскую основу (конституционность); обращается внимание на важность удовлетворения потребностей (и установленных, и предполагаемых) путем формирования поставщиками необходимого уровня (варианта) качества продукции в процессе ее создания.

На что обязательно надо обратить внимание, рассматривая эту категорию в контексте деятельности библиотек: *определение качества*

относится как к товарам и услугам, так и к процессам производства товаров и услуг.

Говоря о качестве деятельности библиотек, мы должны четко представлять, что мы оцениваем.

Определения понятий «качество библиотечной услуги» и процесса – «качество библиотечного обслуживания» предложены В.К. Ключевым:

- качество библиотечно-информационной услуги – совокупность свойств и характеристик (параметров) услуги, обеспечивающих ее способность удовлетворять определенные (обусловленные или предполагаемые) потребности пользователя в соответствии с его запросами и ожиданиями;

- качество библиотечно-информационного обслуживания – совокупность свойств (параметров) услуг, процессов и условий их предоставления, обеспечивающих удовлетворение соответствующих потребностей пользователей в данном виде обслуживания.

Одним из ключевых вопросов при выборе способов измерения и критериев оценки качества библиотечных услуг является определение понятия "библиотечная услуга" и представление об их ассортименте. Библиотечная услуга - *конкретный результат библиотечного обслуживания, удовлетворяющий определённую потребность пользователя библиотеки (выдачу и абонирование документов, предоставление информации о новых поступлениях, справки, выставки, консультации и т.д).*

Мы можем говорить о библиотечных услугах как обобщенном понятии результатов деятельности библиотеки, вместе с тем, необходимо знать и учитывать ряд особенностей деятельности библиотеки, которые обуславливают и влияют на выбор подходов и методов к оценке качества результатов ее деятельности. Среди них:

- в библиотечной деятельности сегодня дифференцируются понятия библиотечной услуги и библиотечного продукта;

- работа библиотеки в рыночных условиях позволяет рассматривать результаты ее деятельности как товар;

- в деятельности современной библиотеки выделяются разные виды услуг: документные, информационные, сервисные услуги. Полифункциональность библиотеки расширяет ассортимент библиотечных услуг, включая в него образовательные, культурные, консалтинговые, релаксационные и многие другие социокультурные услуги;

- библиотечная услуга не всегда является конечным продуктом библиотечной деятельности. Многие из самостоятельных библиотечных услуг являются промежуточным процессом библиотечного труда, обеспечивающим организацию других видов библиотечного обслуживания, а их результаты порой становятся доступными и полезными для остальных пользователей, сотрудников библиотеки. К тому же многие процессы библиотечной деятельности, которые ранее не рассматривались в качестве самостоятельных услуг, в современной практике следует выделять как сервис, отвечающий на вызовы эпохи формирования общества знаний. В их

числе - создание общедоступных электронных информационных массивов и обеспечение доступа к ним, систематизация, хранение и распространение знаний.

Следующий очень важный момент, который вытекает из определения понятия качества: «любая продукция/ услуга должна соответствовать определенным требованиям потребителей». Рынок потребителя – это объективная реальность, с которой следует считаться каждому, кто оказывает услуги. Кто такой потребитель в библиотечной сфере? В соответствии с международными стандартами потребитель понимается более широко, не только как читатель, потребитель информации, а как *все заинтересованные стороны*.

Существует множество классификаций заинтересованных сторон. В системе качества, а также в стандарте ИСО 9004-2018 «Менеджмент качества. Качество организации. Руководство по достижению устойчивого успеха организации» выделяют следующие заинтересованные стороны: потребители; акционеры, владельцы бизнеса; работники; партнеры /поставщики; общество, государство; другие (в зависимости от сектора по усмотрению других заинтересованных сторон).

Каждая заинтересованная сторона в контексте деятельности библиотеки имеет свои потребности и ожидания.

С точки зрения *пользователя его ожидания:*

- доступ к информации со всего мира;
- доставка информации на компьютер пользователя;
- быстрая доставка информации;
- хорошие условия работы в библиотеке;
- вежливые и приветливые сотрудники;
- надежность оказываемых услуг.

С точки зрения *финансирующей организации:*

- экономическая эффективность;
- четкое планирование;
- положительное влияние на пользователя;
- эффективное сотрудничество с другими организациями и учреждениями;
- высокая репутация библиотеки.

С точки зрения *сотрудников:*

- хорошие условия работы;
- четкое планирование;
- хорошо организованные рабочие процессы;
- высокая репутация;
- систематическое повышение квалификации.

С точки зрения *поставщиков:*

- стабильность сотрудничества;
- долгосрочные отношения;
- прозрачность деятельности;
- соответствие в деятельности нормативным документам и договорам.

Из данного положения вытекает, что руководству библиотеки при изучении потребностей и ожиданий всех заинтересованных сторон:

- необходимо установить свои заинтересованные стороны и поддерживать способность сбалансированно отвечать на их потребности и ожидания;
- перевести установленные потребности и ожидания в требования к результатам деятельности;
- довести требования до сведения всего персонала библиотеки;
- сконцентрировать усилия на улучшении процессов с целью обеспечения ценности библиотечных продуктов и услуг библиотек для всех заинтересованных сторон.

При определении качества продуктов/услуг важно также иметь *представление об их свойствах*. Под *свойством* продукции понимается ее объективная особенность, проявляющаяся при производстве, эксплуатации или потреблении. Свойства товара, характеризующие их пригодность к выполнению определенных требований, называются характеристиками товара.

Различают *производственные и потребительские свойства* продукции. К *производственным* относят всю совокупность свойств, создаваемых в процессе производства. Она представляет собой потенциальное качество продукции. Потребительские свойства характеризуют ту сторону показателей, которые относятся к числу наиболее важных и значимых для потребителя. Это реальное качество продукции. Специфика каждого отдельно взятого библиотечного продукта/услуги определяется его *потребительскими свойствами*.

Потребительские свойства библиотечных продуктов/услуг – это способность удовлетворять конкретные запросы пользователей. Именно потребительские свойства определяют спрос на конкретные продукты и услуги, обуславливают их привлекательность и стоимость, что особенно важно, если услуга/ продукт реализуется в качестве товара.

Категория потребительских свойств, положенная в основу оценки качества промышленной продукции, недостаточно разработана применительно к библиотечным продуктам/ услугам. Среди потребительских свойств библиотечных продуктов и услуг сегодня выделяются такие, как актуальность, релевантность, полнота, оперативность, адресность, достоверность, комфортность, эргономичность, доступность, надежность и другие. Все они дифференцируются относительно конкретных продуктов и услуг библиотеки.

Потребительские свойства информации могут изменяться во времени, но не «изнашиваются» и не амортизируются, а сама информация не расходуется и не исчезает по мере ее потребления.

Продукт труда, созданный в процессе производства, обладает только потенциальным качеством, которое переходит в реальное качество лишь после реализации и потребления, а если эта потребность не удовлетворяется, то ни о каком качестве говорить не приходится. Качество изделия может

проявляться в процессе потребления. Ценность информации индивидуализирована: определяется социальным, образовательным, профессиональным статусом потребителя. Одно и то же сообщение может быть открытием для одного пользователя, банальным – для другого, безынтересным — для третьего, т.е. не будет относиться к категории качественных услуг.

Непостоянство качества библиотечных продуктов и услуг влияет также на выбор показателей, критериев, методов его оценки. Поэтому разработка единых, как в промышленности, стандартов качества на отдельные виды информационной продукции и услуг проблематична.

Постоянному совершенствованию качества продукции и услуг способствует повышение их *конкурентоспособности* и улучшение потребительских свойств. Конкурентоспособность — многоаспектное понятие, включающее соответствие продукции и услуг условиям рынка, конкретным требованиям потребителей не только по своим качественным, техническим, экономическим, эстетическим характеристикам, но и по коммерческим и иным условиям их реализации (цена, каналы сбыта, сервис, реклама).

Говоря о качестве деятельности библиотеки, необходимо также учитывать, что она носит *сервисный характер* и попытки применить в сфере обслуживания подходы, оправдавшие себя в сфере материального производства, часто оказываются несостоятельными по следующим причинам:

- работа в сфере обслуживания носит творческий характер и оценивается непосредственным потребителем;
- обслуживание и потребление осуществляется зачастую одновременно;
- в сфере услуг высок процент ручного труда, качество которого зависит от индивидуального характера сотрудника;
- многообразие требований клиентов затрудняет стандартизацию методов обслуживания.

Большинство услуг, которые предлагаются библиотеками и рассматриваются в контексте сервисной деятельности, обладают специфическими характеристиками, которые должны учитываться при определении качества библиотечных услуг. Среди них следующие:

- неосвязаемость, невозможность оценки качества услуги до момента ее приобретения;
- неотделимость от источника, от производителя;
- непостоянство качества;
- несохраняемость услуги;
- жесткая зависимость качества от характеристик исходного «сырья»(информации, заложенной в документе);

Все эти характеристики обуславливают значительные трудности, с которыми сталкиваются как потребители, так и производители услуг при оценке их качества.

Таким образом, необходимо четко представлять специфические особенности самой деятельности библиотек, ассортимента продуктов/услуг библиотек, их свойств, ожидания заинтересованных сторон при оценке качества деятельности библиотек. Все это влияет на определение подходов к оценке качества, выбор показателей, критериев, методов оценки библиотечных продуктов и услуг. Поэтому и разработка единых, как в промышленности, стандартов качества на отдельные виды информационной продукции и услуг проблематична.

Качество как объект управления в библиотеке.

Управление качеством является одной из ключевых функций общего менеджмента, основным средством достижения и поддержания конкурентоспособности любого предприятия, организации.

Содержание менеджмента качества в соответствии с международным стандартом ИСО 8402 определяется следующим образом: «Менеджмент качества - метод управления организацией, основанный на сотрудничестве всех ее работников, ориентированный на качество и обеспечивающий через удовлетворение запросов потребителей достижение целей долговременного предпринимательского успеха и выгоды для всех работников организации и хозяйства в целом». В этом определении мы видим, как увязываются в одно целое успех предпринимателя, выгоды для сотрудников предприятия – наемных работников, не являющихся собственниками, - и выгоды для общественного хозяйства в целом. Практика показывает, что только при таком гармоничном сочетании интересов всех участников предпринимательской (и любой другой) деятельности достигается устойчивый долговременный успех.

Ю.А. Ахмадова, подготовившая учебно-практическое пособие «Система менеджмента качества библиотеки» (СПб.: Профессия, 2007), раскрывая вопросы системы менеджмента качества библиотеки, предлагает следующие дефиниции:

«Менеджмент библиотеки – это скоординированная деятельность по руководству и управлению библиотекой»; «менеджмент качества библиотеки – это скоординированная деятельность по руководству и управлению библиотекой применительно к качеству».

Деятельностный подход к управлению предполагает рассмотрение всех основных составляющих деятельности.

В отношении управления качеством продукции, услуг следует выделить следующие категории.

Объектом СМК выступает качество продукции и услуг библиотеки, причем это может выступать либо вся совокупность свойств продукции, либо какая-то их часть, как-то конкурентоспособность, технический уровень или др.

Субъектом управления являются управляющие органы всех уровней или лица, призванные обеспечить достижение и поддержание планируемого состояния и уровня качества продукции. При определении органов управления качеством продукции нужно исходить из того, что управление

качеством – органическая составная часть общей теории менеджмента, одна из его ветвей, одна из его функций. Поэтому как правило, менеджмент качества развивается и выполняется в рамках действующего аппарата управления.

Управленческие отношения. На уровне организации менеджмент качества организуется одним из двух способов. *Первый* заключается в четком распределении функций и задач управления качеством продукции и услуг между существующими подразделениями и работниками, периодическом пересмотре как самих функций и задач, так и их распределения ради улучшения деятельности. При этом не создается специализированный орган – отдел управления качеством. *Второй* способ предполагает в дополнение к первому варианту выделение общей функции координации и создание отдела управления качеством. На этот отдел и возлагаются функции управления качеством. Каждый из этих двух вариантов имеет свои преимущества и недостатки. Так, преимущество первого варианта – все участники производственного процесса несут ответственность за качество, но должны быть субъекты, которые отвечали бы за организационные и методические вопросы общего характера. Наличие специального отдела ведет к тому, что у работников библиотеки нередко возникает чувство, что есть специально выделенные люди, структуры, которые отвечают за качество, следовательно, они и должны решать все проблемы, связанные с качеством. В любом варианте общее руководство СМК должен возглавлять руководитель организации.

Цель управления качеством – уровень и состояние качества продукции и услуг библиотеки с учетом потребностей всех заинтересованных сторон

Методы и средства управления – способы, которыми органы управления воздействуют на элементы производственного процесса, обеспечивая достижение и поддержание планируемого состояния и уровня качества продукции (банк нормативной документации, оргтехника, административные, экономические, социально-психологические методы управления и др.).

В процессе управления качеством используются экономические, организационно-управленческие, социально-психологические методы.

Функции управления качеством:

- планирование качества (разработка политики в области качества, установление целей в области качества и т.д.);
- организация работы по обеспечению качества (распределение полномочий и ответственности);
- обеспечение качества;
- контроль качества;
- улучшение качества.

Планирование качества библиотечной деятельности – часть менеджмента качества, направленная на установление целей библиотеки в области качества и определяющая необходимые операционные процессы (совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности,

преобразующая входы и выходы) жизненного цикла библиотечной продукции/услуги и соответствующие ресурсы для достижения целей в области качества.

Разработка политики библиотеки в области качества – разработка общих намерений и направлений деятельности библиотеки в области качества, официально сформулированных высшим руководством библиотеки. Высшее руководство библиотеки – это руководящий состав библиотеки: директор, заместители, начальники отделов и др., осуществляющие направление деятельности и управление библиотекой на высшем уровне.

Разработка целей библиотеки в области качества – разработка целей, к которым стремится или которых добивается библиотека в области качества. Цели в области качества базируются на политике библиотеки в области качества.

Обеспечение качества библиотеки – часть менеджмента качества библиотеки, направленная на создание уверенности, что требования к качеству будут выполнены.

Улучшение качества библиотеки – часть менеджмента качества библиотеки, направленная на увеличение способности выполнить требования к качеству.

На качество продукции и услуг библиотеки влияет среда организации, как факторы внешней среды, так и факторы внутренней среды.

Среди внешних факторов целесообразно учитывать такие, как:

- законодательные и нормативные требования;
- специфические для библиотечной сферы требования и соглашения: состояние нормативно-правовой базы, регламентирующей библиотечно-информационное обслуживание, оказание бюджетных и платных услуг и др.;
- направления культурной политики, реализуемой в стране и в регионе;
- уровень развития библиотечного дела, инновации и достижения в библиотечной сфере, техническом обеспечении, в том числе - наличие условий для корпоративного формирования и взаимовыгодного использования распределённых библиотечно-информационных ресурсов; использования современного программного обеспечения и др.;
- конкуренция;
- уровень информационной культуры потенциальных пользователей.

К внутренним факторам следует отнести:

- статус, организационную структуру, многофункциональность деятельности библиотеки;
- виды деятельности и соответствующие процессы;
- результаты деятельности - виды продукции и услуг;
- наличие и состояние библиотечно-информационных ресурсов библиотеки;

- условия размещения библиотек;
- условия для организации доступа удалённых пользователей к библиотечно-информационным ресурсам библиотеки;
- оснащение библиотечной мебелью и специальным оборудованием;
- организация библиотечного труда и прогрессивность применяемых технологий;
- условия работы для пользователей и персонала в помещениях библиотеки;
- укомплектованность специалистами, уровни их компетентности; знания организации;
- зрелость организации и инновации.

С целью предупреждения воздействия данных факторов на уровень качества информационных продуктов и услуг, создаваемых в библиотеке, необходимо создать систему менеджмента качества. Система менеджмента качества предполагает не разрозненную деятельность библиотечных работников, а совокупность систематизированных действий, направленных на постоянное воздействие на процесс создания библиотечного продукта/услуги с целью поддержания высокого уровня качества и конкурентоспособности продукта/услуги.

Вопросы для размышления:

1. Дайте определение и представление о качестве в аспекте его социальной ценности.
2. Дайте характеристику ожиданий, представлений о качественной деятельности библиотеки различных заинтересованных сторон.
3. Какие Вы видите сложности при обеспечении и определении качества библиотечно-информационных продуктов и услуг?

Тема 2. Эволюция развития менеджмента качества

Понятие качества формировалось под воздействием историко-производственных обстоятельств. Каждое общественное производство имело свои объективные требования к качеству продукции. На первых порах крупного промышленного производства проверка качества предполагала определение точности и прочности (точность размеров, прочность ткани).

Повышение сложности изделий привело к увеличению числа оцениваемых свойств. Начались комплексные проверки функциональных способностей изделия. В условиях массового производства качество стало рассматриваться не с позиций отдельного экземпляра, а с позиций стандарта качества всех производимых изделий.

С развитием НТП, следствием которого стала автоматизация производства, появились автоматические устройства для управления сложным оборудованием и другими системами. Возникло понятие «надёжность». Таким образом, *понятие качества постоянно уточнялось и*

развивалось. Стало выгоднее тратить деньги на предотвращение дефектов, а не на контроль готовой продукции и отбраковку некачественной.

Для графической иллюстрации основных этапов развития систем качества применяется фигура, хорошо известная в производстве как «Знак качества» (рис. 1). В основании звезды качества располагается та или иная система управления качеством, соответствующая определенной концепции.

Пять элементов «звезды качества» соответствуют различным областям, в которых происходили основные изменения в ходе развития систем качества:

- изменения в системе мотивации,
- в системе обучения персонала,
- во взаимоотношениях с поставщиками,
- во взаимоотношениях с потребителями,
- в документировании системы качества.

Этапы развития менеджмента качества в соответствии с эволюцией мышления:

- 1905 - система Тейлора (качество продукции как соответствие стандарту, фаза отбраковки);
- 1924 - статистические методы контроля качества (качество продукции как соответствие стандарту и стабильности процессов, система статистического управления качеством);
- 1950 - комплексное управление качеством (качество продукции, процессов как соответствие требованиям потребителей);
- 1980 - универсальное управление качеством (качество как удовлетворение требований потребителей и потребностей служащих),
- с 1990 г. – Всеобщее (тотальное) управление качеством – TQM – качество как удовлетворение потребностей общества, владельцев, потребителей, служащих.

Характеристика первого этапа – система Тейлора.

Качество продукции как соответствие стандарту. Система управления качеством каждого отдельно взятого изделия.

Основная цель: выявление дефектов: устанавливались требования к качеству изделий (деталей) в виде допусков или определенных шаблонов, настроенных на верхнюю и нижнюю границы допусков; потребитель должен получать только годные изделия, т. е. изделия, соответствующие стандартам. Основные усилия должны быть направлены на то, чтобы негодные изделия (брак) были бы отсечены от потребителя. Система мотивации предусматривала штрафы за дефекты и брак, а также увольнение. Система обучения сводилась к профессиональному обучению и обучению работе с измерительным и контрольным оборудованием. Взаимоотношения с поставщиками и потребителями строились на основе требований, установленных в технических условиях, выполнение которых проверялось при приемочном контроле (входном и выходном). Реализовывался принцип работы с документами.

Недостатки системы: рост количества контролеров, экономические расходы, управление качеством осуществлялось только для каждого конкретного изделия

Вторая звезда – 2-й этап – система статистического управления качеством (1920-1950-е гг.). Представители научной мысли: В. Шухарт (США), Эдвард Деминг, Джозеф Джуран (Joseph V. Juran).

Характеристика 2-ого этапа. Управление качеством не отдельного изделия, а управление процессами. Используются статистические методы контроля качества (разработки контрольных карт, таблицы выборочного контроля качества - цикл PDCA (Plan-Do-Check-Act = Планировать – Выполнять – Контролировать – Действовать). В целом акцент был перенесен с инспекции и выявления дефектов на их предупреждение путем выявления причин дефектов и их устранения на основе изучения процессов и управления ими. Усложнилась мотивация труда за счет развития материального стимулирования. К профессиональному обучению добавилось обучение статистическим методам анализа, регулирования и контроля. Появилась новая специальность – инженер по качеству. Усложнились отношения «поставщик — потребитель». В них большую роль начали играть стандартные таблицы и статистический приемочный контроль. НО: у каждого производственного процесса есть предел выхода годных изделий

Характеристика 3-го этапа - комплексное управление качеством (1950 – 1970 гг.). Основная цель: поддержание и совершенствование качества. Механизм управления: комплексное управление качеством на всех стадиях жизненного цикла изделия. Периодичность управления: перед производством. Появились документированные системы качества, устанавливающие ответственность и полномочия, взаимодействие в области качества руководителей и специалистов служб качества; сертификация третьей стороной с появлением британского стандарта BS 7750. В системе мотивации увеличилась моральная сторона; большое внимание уделяется учебе и самообучению; увеличивается самоконтроль труда, ответственность исполнителя за качество изготовленной продукции.

Четвертая звезда - всеобщий менеджмент качества (80-90-е гг. XX в.). Этот период называют переходом от тотального контроля качеством к универсальному управлению качеством. Качество как удовлетворение потребности потребителей и служащих. Основная цель работы предприятия – качество продукции и постоянное ее совершенствование. Появление серии международных стандартов на системы качества (стандарты ИСО 9000:1987) – документирование качества. Механизм управления: стратегическое управление качеством. Периодичность управления: постоянно, началось «сращивание» общего менеджмента и управление качеством. Отношения с потребителями: приоритет текущих и потенциальных запросов потребителей. Система мотивации: создание системы признания заслуг, самомотивация, увлеченность работой; система обучения: непрерывное, всестороннее; самообразование, обучение становится частью мотивации. Взаимоотношения с поставщиками: сильное влияние оказывает сертификация систем качества

на соответствие стандартам ИСО 9000 – обеспечение качества продукции, требуемого заказчиком, и предоставление ему доказательств способности предприятия сделать это.

Пятая звезда - - *всеобщее (тотальное) управление качеством (TQM) - 1990-е гг. – н. вр.* Качество как удовлетворение потребностей общества, владельцев, потребителей и сотрудников. Наблюдается усиление влияния общества на предприятия с целью обеспечения качества; придание политике в области качества приоритетной роли среди остальных направлений и аспектов политики организации. Качество - основа эффективного менеджмента. Управление качеством должно осуществляться от этапа проектирования до этапа послепродажного обслуживания. Главный критерий качества: защита окружающей среды и безопасность продукции, появление международных стандартов ИСО серии 14000; самоконтроль качества результатов на каждом рабочем месте. Развитие системы мотивации и самомотивации к TQM и улучшению качества. Система обучения: всеобщее обучение TQM, стандартам ИСО серии 9000 и методам самооценки. Взаимодействие с поставщиками на основе сертификации продукции международным стандартам. Сертификация на подтверждение соответствия требованиям стандартов ИСО серий 9000,14000, использование методов самооценки по моделям премий в области качества.

В рамках указанных этапов развивались теории и сформировались основные концептуальные подходы классиков в управлении качеством: Ф. Тейлора, У. Шухарта, Э. Деминга, Дж. М. Джурана, Ф. Кросби, А.В. Фейгенбаума, К. Исикавы, Г. Тагути.

Вопросы для размышления:

1. Дайте характеристику этапа, связанного с внедрением TQM.
2. Как происходила эволюция системы документирования качества в ходе основных этапов развития менеджмента качества?
3. Какие особенности мотивации и обучения сотрудников применялись на различных этапах развития менеджмента качества?

Тема 3. Система менеджмента качества: сущность и содержание

Менеджмент качества в настоящее время — это не ограниченная рамками производственного процесса узкая специфическая деятельность, а управление всей организацией, всеми аспектами ее жизнедеятельности на основе современных знаний и умения их применять в форме требований будущего эффекта.

Соответственно и категория «качество» в современном менеджменте носит многоаспектный характер. Она применяется по отношению не только к продукции или услугам, но и ко всем процессам в организации (процессам жизненного цикла продукции, управленческим процессам, процессам управления ресурсами, процессам измерения, анализа и

улучшения).

Категория «качество» отражает не только потенциал, которым обладает организация, но и достигнутые результаты, и саму деятельность по их достижению. Поэтому обеспечение качества — планируемые и систематически осуществляемые виды деятельности в рамках системы качества, необходимые для создания уверенности в том, что объект (продукция, процесс) будет удовлетворять требованиям по качеству.

Модель процесса управления качеством характеризует эти связи и включает следующие основные элементы: 1) ответственность руководителя; 2) управление ресурсами; 3) управление процессом; 4) вход-процесс-выход; 5) измерение-анализ-улучшение.

Основные тенденции развития менеджмента качества определяются, в первую очередь:

- сокращением жизненного цикла разработки продукта или услуги;
- сокращением сроков в освоении и внедрении методов менеджмента качества, связанных, в первую очередь, с методологией TQM;
- более высокими требованиями заказчика (потребителя) к качеству товара, услуг, а также к качеству труда;
- высокой конкуренцией, особенно в сфере создания информационных технологий и укрупнения фирм для разработки систем информационных услуг.

Система менеджмента качества (СМК) — это совокупность организационной структуры, методик, процессов и ресурсов, необходимых для осуществления общего руководства качеством.

СМК является частью системы менеджмента библиотеки, которая направлена на достижение результатов, в соответствии с целями в области качества, чтобы удовлетворять потребности, ожидания и требования заинтересованных сторон. Различные части системы менеджмента библиотеки (маркетинг, менеджмент персонала, менеджмент информационных ресурсов и т. д.) могут быть интегрированы вместе с СМК библиотеки в единую систему менеджмента, использующую общие элементы. Это может облегчить планирование, выделение ресурсов, определение дополнительных целей и оценку общей эффективности организации.

Управление качеством в библиотеке необходимо осуществлять при помощи системы менеджмента качества, которая состоит из следующих элементов: читатель, персонал библиотеки, протекающие в библиотеке процессы (библиотечно-библиографические, информационные, а также библиотечные технологии) и принятые процедуры (документированные и недокументированные), необходимые ресурсы (организационные, информационные, материально-технические).

Система менеджмента качества должна удовлетворять следующим требованиям:

- должны удовлетворяться требования потребителя, предъявляемые

к продукции или услуге;

- проблемы (дефекты) должны предупреждаться, а не выявляться после возникновения;
- если дефект или несоответствие требованиям допущены, система должна обеспечить их обнаружение;
- система должна гарантировать недопущение поступления в дальнейшее производство или потребителю обнаруженной дефектной или несоответствующей продукции;
- система должна обеспечивать постоянное и повсеместное совершенствование продукции, элементов производства и системы качества.

В основе СМК библиотеки лежат принципы всеобщего управления качеством.

Определяющее значение для внедрения, функционирования и развития СМК в организации имеют международные стандарты по качеству, разработанные ИСО.

ISO (*International Organization for Standardization*) – Международная организация по стандартизации (русская аббревиатура — ИСО) была создана в 1947 г. со штаб-квартирой в Женеве (Швейцария) как добровольная неправительственная организация. Аббревиатура ISO происходит от греческого «isos» - равный. «Эта неправительственная организация объединяет национальные органы по стандартизации. На сегодняшний день в ИСО входит 159 стран мира, на долю которых приходится 95 % мирового промышленного производства. В ее рамках функционируют порядка 210 профильных технических комитетов, более 500 подкомитетов и 2000 специализированных рабочих групп, в работе которых участвуют приблизительно 30 тыс. экспертов. Центральный секретариат поддерживает контакты примерно с 500 международными организациями. Столь широкие связи позволяют безболезненно достигать консенсуса при разработке и утверждении новых стандартов.

Основная цель ИСО — содействие международному обмену товарами и услугами, а также сотрудничеству стран в экономической, интеллектуальной, технологической и научной сферах путем разработки повсеместно признаваемых стандартов, правил и других аналогичных документов в целях облегчения международного обмена товарами и услугами. К настоящему времени разработано и опубликовано более 10 тыс. международных стандартов в области машиностроения, химического производства, металлургии, строительных материалов, сельского хозяйства, графики и фотографии, информатики, здравоохранения и медицины. Фармацевтическими препаратами занимается *Всемирная организация здравоохранения*. Работы в области электрооборудования ведутся ИСО совместно с *МЭК (Международной электротехнической комиссией)*. Все стандарты ИСО являются добровольными, но могут утверждаться в качестве обязательных на национальном уровне или в пределах отдельных предприятий, организаций.

Республика Беларусь является страной – членом ИСО. Существует две формы участия в работе ИСО – в качестве полноправных участников Р-членов (participants) и наблюдателей работы О-членов (observers), функции которых ограничиваются только получением информации о выполняемой работе.

Для страны работа в ТК по стандартизации ИСО открывает большие возможности и позволяет принимать активное участие:

- в разработке международных стандартов;
- сокращать сроки принятия государственных стандартов, гармонизированных с международными в приоритетных отраслях промышленности;
- более полно учитывать интересы республики на внешних рынках, в том числе способствовать снижению технических барьеров в торговле и расширению международной торговли.

К важным заслугам ИСО следует отнести разработку нашедших всемирное применение фундаментальных системных стандартов по основам управления качеством в организации (ИСО серии 9000). Разработкой этих стандартов в ИСО занимается ТК по стандартизации № 176 (Управление качеством и обеспечение качества (ИСО/ТС 176)). Сам комитет создан в 1979 г. по предложению Британского института стандартов — члена ИСО от Великобритании, имевшего к тому времени проект национального стандарта по управлению качеством. Сейчас возглавляется Канадой.

В настоящее время *общим термином ИСО серии 9000* обозначают для краткости группу международных стандартов по управлению качеством и обеспечению качества, разработанных техническим комитетом ИСО /ТК 176 — независимой организацией ИСО.

Ядро стандартов на системы качества ИСО серии 9000 состоит из международных стандартов, предоставляющих требования и руководства по разработке и внедрению результативной СМК:

1. *ИСО 9000:2015 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь»* (содержит основные понятия, принципы и терминологию для СМК, а также основные положения для других стандартов на СМК).

2. *ИСО 9001:2015 «Системы менеджмента качества. Требования»* (устанавливает минимально необходимый набор требований к системам качества и применяется для целей сертификации и аудита).

3. *ИСО 9004:2018 «Менеджмент качества. Качество организации. Руководство по достижению устойчивого успеха организации»* (содержит указания по устойчивому развитию организации. Целью стандарта является улучшение деятельности организации и повышение степени удовлетворенности всех заинтересованных сторон).

4. *ИСО 19011:2018 «Руководящие указания по аудиту систем менеджмента»* (содержит руководящие указания, применимые к организациям, для проведения внутренних аудитов (первой стороны) и проводимых организациями аудитах внешних поставщиков и других внешних заинтересованных сторон (второй стороны)).

Пересмотр стандартов ИСО серии 9000.

Все стандарты ИСО периодически пересматриваются. На устаревание стандартов оказывают влияние многие факторы:

- развитие технологий;
- новые методы и материалы;
- новые требования к качеству и технике безопасности;
- вопросы интерпретации и применения.

Разрабатываются также и документы разъясняющего характера как общего назначения, так и отраслевого. Так, в настоящее время в ТК 176 разрабатываются новые проекты документов разъясняющего характера: ISO/CDTS 10004 Менеджмент качества. Удовлетворенность потребителей. Руководство по мониторингу и измерению; ISO/WD 10018 Менеджмент качества. Руководство по вовлеченности и компетентности персонала; ISO/AWI 19011 Руководство по аудиту систем менеджмента качества; ISOxxxx Менеджмент качества. Удовлетворенность потребителей. Руководство по взаимодействию «бизнес-потребитель» посредством электронной торговли. Разработаны также такие руководства, разъясняющие документы и для отраслей, например, IWA 2 Системы менеджмента качества. Руководство по применению ISO 9001:2000 в образовании.

В результате пересмотра в 2000 году стандарты ИСО серии 9000 были кардинально изменены, прежде всего, методологически. Было признано, что система менеджмента качества является составной частью системы менеджмента организации в целом и имеет много общих элементов с другими подсистемами. В этой связи требования к системам менеджмента качества более чем за 20 лет практического применения были гармонизированы с требованиями к системам общего менеджмента организаций и в полной мере соответствуют современным концепциям научного менеджмента.

Международной организацией по стандартизации (ISO) подготовлены новые версии стандартов ISO 9000:2015 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь» и ISO 9001:2015 «Системы менеджмента качества. Требования» (четвертая). Данные стандарты изданы в сентябре 2015 года. Это событие завершило цикл работы, длившийся более 3 лет. В ходе работы по пересмотру стандарта эксперты почти из 95 стран, как участников, так и наблюдателей, принимали участие в обновлении стандарта в соответствии с актуальными и современными потребностями.

Новый ISO 9001:2015 заменил предыдущие издания этого стандарта, и органы по сертификации должны будут перейти на новую версию в течение трех лет (после сентября 2018 года все сертификаты соответствия по версии 2008 года будут недействительными).

Изменения в версии стандартов ИСО серии 9000:2015 года коснулись следующих позиций:

- изменена структура стандарта ИСО 9001:2015. Количество разделов новой версии увеличено до десяти;

- ключевыми изменениями являются требования по оценке рисков, а также подход, основанный на управлении рисками при проектировании и разработке системы менеджмента (*риск-ориентированный подход*);

- предупреждение или снижение негативных последствий (например, предупреждение появления брака на ранних стадиях создания продукции), демонстрация приверженности к построению эффективной системы менеджмента качества на основе процессного подхода, который включает цикл «планируй – делай – проверяй - действуй»;

- применение понятия «контекст организации»;

- переход от понятий «документ» к понятию «документированная информация»;

- термин «продукт» заменен на «товары и услуги»;

- сокращено количество принципов системы менеджмента качества.

На основе международных стандартов в Республике Беларусь приняты государственные стандарты. В связи с описанными и еще предстоящими изменениями в стандартах ИСО серии 9000 постоянно пересматриваются национальные белорусские стандарты - СТБ.

Новая версия стандарта:

ISO 9000:2015 - СТБ ISO 9000-2015

ISO 9001:2015 - СТБ ISO 9001-2015

Значение и особенности этих стандартов.

Одной из черт стандартов ИСО серии 9000 является их *универсальность*, т.е. применимость к любому виду деятельности. Стандарты содержат минимальные требования, которым должна соответствовать деятельность по обеспечению качества независимо от того, какую именно продукцию выпускает организация.

Стандарты ИСО носят, вообще говоря, *рекомендательный характер*, однако документы серии *ISO 9000* приняты в качестве национальных стандартов более чем в 90 странах, в том числе в США, России, Канаде, Японии, государствах Евросоюза, многих развивающихся странах.

Первые стандарты серии ИСО 9000 вводились главным образом «для внутреннего употребления» как руководство для создания и укрепления систем качества на производстве (самооценка или оценка первой стороной). На сегодняшний день стандарты ИСО серии 9000 *используются для оценки и сертификации третьей стороной, в качестве которой выступают, как правило, полностью независимые организации* (не зависящие от первой и второй сторон, а также от государства). В некоторых случаях сертификационные органы находятся под патронатом государства.

С появлением стандартов на системы качества появилась *универсальная мера сравнения*, позволяющая оценить, какие поставщики удовлетворяют установленным минимальным требованиям, а какие – нет.

Философия стандартов 9000 основывается на экономически эффективном применении «*правила доверия*», позволяющем рациональнее

использовать ресурсы как каждого предприятия в отдельности, так и экономики в целом.

Создание СМК преследует цель – повышение конкурентоспособности компании поставщика как следствие получения прибыли. Для библиотек особенно важен сегодня еще один аспект, что «прибыль» может формироваться за счет внутренних резервов, которые могут активизироваться благодаря внедрению в библиотеку СМК.

Важными особенностями рассматриваемых стандартов является также гармонизация с требованиями систем менеджмента организаций и совместимость с другими системами менеджмента (окружающей среды, охраны труда, финансового и др.).

Стандарты ИСО 9000 – самые востребованные нормативные документы в мире:

- декларируют семь принципов современного менеджмента;
- устанавливают процессный подход к созданию и внедрению СМК; стандарты 2015г. – риск-ориентированный подход;
- устанавливают минимальные универсальные требования к СМК;
- дают руководителю и персоналу инструмент, который обеспечивает постоянное улучшение качества процессов, продукции и деятельности организаций, повышает ее имидж и конкурентоспособность.

Принципы менеджмента качества.

Принцип менеджмента качества – всестороннее фундаментальное правило руководства и управления процессом постоянного улучшения деятельности библиотеки для удовлетворения требований всех заинтересованных сторон.

Новая версия стандарта базируется на 7 принципах системного управления качеством, близких к идеологии Всеобщего управления качеством (TQM).

Принцип 1. Ориентация на потребителя. Применение этого принципа предполагает следующие действия:

- понимание и изучение всего диапазона потребностей и ожиданий потребителей относительно доступности библиотечных и информационных услуг, форм их предоставления, оперативности и комфортности обслуживания;
- обеспечение сбалансированного подхода к потребностям и ожиданиям потребителей и других заинтересованных лиц;
- измерение удовлетворенности потребителя и соответствующие (корректирующие) действия на основе результатов этого измерения;
- управление отношениями с потребителем.

Принцип 2. Лидерство руководителя. Руководитель – лидер – необходимое условие устойчивого успеха.

Перед высшим руководством в соответствии с требованиями международных стандартов на СМК стоят задачи разработать политику в области качества и использовать ее как средство управления в целях улучшения деятельности библиотеки, а именно:

- разработка прогноза, политики и стратегических целей, соответствующих предназначению библиотеки;
- определение руководством организации долгосрочной политики и миссии в области качества и трансформация этой политики в измеряемые цели и задачи.
- руководство организацией, увлекая сотрудников личным примером, в целях создания доверия среди персонала;
- доведение до персонала направлений работы библиотеки и значимости качества и системы менеджмента качества;
- участия в проектах по улучшению деятельности библиотеки, поиск новых методов, решений и разработка новых услуг;
- получение постоянной обратной связи для оценки результативности и эффективности системы менеджмента качества;
- определения процессов производства услуг, повышающих ценность (влиятельность на общество) библиотеки;
- определения процессов поддержки, влияющих на результативность и эффективность деятельности;
- создания среды, способствующей вовлечению и развитию работников;
- обеспечения организационной структуры и ресурсов, необходимых для поддержки стратегических планов библиотеки.

Принцип 3. Вовлечение работников.

Для того, чтобы вовлечь работников, необходимо:

- ознакомить всех сотрудников с предстоящими изменениями (осведомленность всегда рождает доверие);
- обосновать готовящиеся изменения (потому что, доказывая целесообразность изменений, вы приглашаете работников к участию);
- объяснить с чем связаны изменения и кого они коснутся в первую очередь (участие работников в обсуждении развивает уверенность в действии);
- привлечь к участию (ведь если работники примут участие в планировании и осуществлении изменений, они будут рассматривать их как своё собственное дело и нести коллективную ответственность).

Принцип 4. Процессный подход.

Качество - это результат оптимизации процессов, а не контроля качества продукции или услуги. Желаемый результат достигается эффективнее, когда деятельностью и соответствующими ресурсами управляют как процессами. Процесс – это совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, преобразующая входы в выходы.

Функционирование любой организации - это сеть взаимосвязанных и взаимодействующих процессов. Система менеджмента качества создаётся для того, чтобы сделать процессы более предсказуемыми, управляемыми и эффективными.

Принцип 5. Постоянное улучшение. Применение этого принципа предполагает следующие действия:

- постоянное улучшение услуг, процессов и системы деятельности – цель всех сотрудников библиотеки;
- применение основных концепций улучшения – постепенного (улучшение в рамках существующих процессов) и прорывного (пересмотр и улучшение, или внедрение новых процессов);
- периодическая оценка деятельности и услуг по установленным критериям совершенства для выявления областей постоянного улучшения;
- первостепенное осуществление действий, направленных на предупреждение несоответствий;
- проведение обучения и тренировки каждого сотрудника библиотеки методам и инструментам постоянного улучшения,
- установление показателей и целей для руководства улучшениями и слежения за ними.

Принцип 6. Принятие решений, основанное на фактах. Применение этого принципа предполагает:

- измерение и сбор данных и информации для достижения поставленных целей;
- обеспечение точности и достоверности данных и информации и доступа к ним;
- проведение анализа данных и информации с использованием утвержденных методов;
- понимание важности использования соответствующих статистических методов;
- принятие решений и осуществление действий на основе сбалансированных результатов логического анализа, опыта и интуиции.

Принцип 7. Управление взаимоотношениями. Применение этого принципа предполагает следующие действия:

- определение значимых заинтересованных сторон (таких как поставщики, партнеры, потребители, инвесторы, сотрудники и общество в целом) и их взаимоотношений с организацией;
- определение и выбор приоритетов во взаимоотношениях с заинтересованными сторонами, которыми необходимо управлять;
- выстраивание взаимоотношений с учетом баланса краткосрочных и долгосрочных интересов;
- накопление и предоставление в распоряжение значимым заинтересованным сторонам информации, знаний и ресурсов;
- оценка результатов работы и обеспечение по ним обратной связи с заинтересованными сторонами, насколько это применимо, для развития инициатив по улучшению;
- проведение совместной разработки и улучшения с поставщиками, партнерами и другими заинтересованными сторонами;
- поощрение и выражение признательности поставщикам и партнерам за улучшения и успехи.

Вопросы для размышления:

1. Дайте определение понятию система менеджмента качества в деятельности библиотек.
2. Прокомментируйте реализацию системного подхода при внедрении в деятельность библиотек системы менеджмента качества.
3. Раскройте, как необходимо учитывать библиотекам изменения в версии стандартов ИСО серии 9000:2015.

Раздел 2. Система менеджмента качества (СМК) в библиотеке

Тема 4. Технология внедрения СМК в библиотеку

Среди побуждающих факторов создания СМК в библиотеках сегодня выступают следующие:

- всеобщность внедрения СМК во все сферы как материального, так и нематериального производства;
- информатизация библиотечного производства с широкими и разнообразными как внутриотраслевыми, так и международными связями;
- конкуренция на рынке информационных продуктов и услуг;
- императив отчетности перед учредителями;
- нравственный императив, в основе которого лежит утверждение, что потребители библиотечных услуг заслуживают наилучшего качества удовлетворения их информационных, культурных, образовательных потребностей;
- профессиональный императив: профессионализм сотрудников обеспечивает качественные услуги.

Среди благоприятных условий и возможностей внедрения СМК в библиотеках выделяются следующие:

- учреждения культуры – выступают как субъекты хозяйственной деятельности;
- универсальный характер международных стандартов ИСО серии 9000, предусматривающий единые подходы к организации работы по обеспечению качества не только в производственных, но и непромышленных сферах деятельности.

К проблемам внедрения СМК в библиотеки относятся:

- отсутствие разработанной политики на государственном уровне в области внедрения и сертификации СМК в деятельности библиотек;
- недостаточное финансирование со стороны государства инновационных библиотечных процессов;
- отсутствие нормативно-методической базы в области СМК в деятельности библиотек;
- недостаточность технических ресурсов;
- неподготовленность библиотечных работников как в психологическом, так и в образовательном аспектах и др.

Требования к внедрению СМК в библиотеку:

- система должна быть компактной, понятной всем подразделениям, удобной, не перегруженной документами и сертифицированной в национальной и международной системах сертификации;

- система менеджмента качества должна приносить практическую пользу библиотеке, способствовать улучшению ее работы во всех направлениях;

- вопросы управления качеством должны решаться в рамках общей системы управления библиотекой в целом.

Технология внедрения СМК в библиотеку в соответствии с требованиями стандартов ИСО 9001:

- принимается решение руководством библиотеки (коллегиальным органом управления) о разработке положения о СМК (Программы качества) и внедрении ее в управление библиотекой в соответствии с требованиями стандарта ИСО 9001-2015;

- проводится самообследование библиотеки, устанавливаются потребности и ожидания потребителей и других заинтересованных сторон, подготавливается специальный доклад с целью получения всесторонней информации для выработки плана мероприятий по созданию СМК и выявления потенциала для улучшения деятельности библиотеки и проведения первоочередных корректирующих мероприятий;

- разрабатывается план повышения квалификации сотрудников в области менеджмента качества, мотивация персонала к обучению;

- решаются организационные вопросы функционирования СМК в библиотеке: определяется организационная структура, осуществляется четкое распределение ответственности и уровень полномочий отдельных лиц, групп и организаций в решении этой проблемы (может быть создан Координационный совет по качеству, определены уполномоченные по качеству в структурных подразделениях);

- разрабатывается политика и цели библиотеки в области качества (миссия), которые утверждаются директором и доводятся до сведения персонала;

- разрабатывается система организационно-распорядительной документации, которая документирует и регламентирует функционирование СМК (положения об отделах, должностные инструкции и обязанности уполномоченных по качеству; определяются основные виды процессов и назначаются владельцы процессов, ответственные за перспективное планирование, ресурсное обеспечение и эффективность процесса, др. документы);

- разрабатываются показатели (индикаторы) оценки качества услуг и процессов библиотеки, методы для измерения результативности и эффективности каждого процесса;

- проводится обучение аудиторов по внутренним проверкам и персонала библиотеки по документированию процессов СМК;

- проводятся внутренние аудиты под руководством и контролем уполномоченного по качеству с целью отслеживания внедрения и функционирования СМК, определения средств, необходимых для предупреждения несоответствий и устранения их причин;

- осуществляется постоянное информирование коллектива о результатах, достигнутых с помощью СМК и дальнейших направлениях деятельности (собрания коллектива, сайт библиотеки и т.д.);

- проведение сертификации СМК библиотеки внешней стороной, независимым сертифицирующим органом;

- проведение работ по поддержке и постоянному улучшению результативности СМК (проведение внутренних и внешних аудитов, корректирующих действий по их результатам).

Документирование СМК.

Если руководство библиотеки примет решение внедрить в библиотеку СМК, а далее и получить сертификат качества по стандартам ИСО серии 9000, то в соответствии ИСО 9001 – 2015 «Системы менеджмента качества. Требования» библиотека «должна разработать, *задокументировать*, внедрить и поддерживать в рабочем состоянии систему менеджмента качества, постоянно улучшать ее результативность в соответствии с требованиями настоящего международного стандарта».

Таким образом, одним из требований стандарта является: *документирование СМК*. Необходимо исходить из того, что стандарт требует разработки и внедрения «*документированной системы менеджмента качества*», а не системы документов.

Функции документов в СМК.

Документы должны выполнять в системе менеджмента качества функции:

- передачи информации;
- подтверждения соответствия;
- обмена знаниями.

Значение документирования СМК. Документирование СМК дает возможность организации:

- описать СМК библиотеки;
- обеспечить четкость и прозрачность разрабатываемой СМК, способствовать ее эффективному внедрению и функционированию;

- описать способы осуществления деятельности и (или) процессов системы менеджмента качества, последовательность и взаимодействие процессов;

- осуществлять прослеживаемость процессов системы менеджмента качества «от входа до выхода» с учетом взаимодействия процессов;

- обеспечить эффективное подтверждение соответствия системы менеджмента качества требованиям ИСО 9001:2015 при сертификации, а также при внутренних проверках;

- обеспечить базу для постоянного улучшения;

- использовать комплект документов в целях обучения персонала.

Характеристика основных видов документов СМК.

Документация СМК должна включать:

- документально оформленные заявления о политике библиотеки (миссии библиотеки) и целях в области качества;
- руководство по качеству;
- документированные процедуры, требуемые настоящим международным стандартом;
- документы, включая записи, определенные организацией как необходимые для обеспечения результативности планирования, осуществления процессов и управления ими.

Особенности документирования СМК в библиотеках:

- степень документированности СМК в каждой библиотеке может отличаться от другой в зависимости от типа и вида библиотеки, сложности и взаимодействия процессов внутри библиотеки и с окружающей средой, компетентности персонала;
- каждая организация свободна в выборе количества и состава документов, которые ей необходимы для того, чтобы продемонстрировать эффективное планирование, управление процессами и постоянное улучшение качества;
- документация может существовать в любой форме и на любом носителе: бумажном, магнитном, электронном или оптическом компьютерном диске, фотографии, эталонном образце. Стандарт не регламентирует формат документов.

Преимущества документирования на электронных носителях, электронного документооборота:

- постоянный доступ уполномоченного персонала к актуализированной информации;
- оперативный доступ и внесение изменений, контроль;
- распространение и контроль при первой необходимости путем распечатки копий;
- доступ к документации отдаленных подразделений;
- простота аннулирования устаревших документов.

Типы документов в СМК:

- документы, которые требует сам стандарт и которые именуются в нем «документированные процедуры»;
- документы, которые необходимы организации для обеспечения эффективного планирования, осуществления процессов и управления ими. В стандарте они именуются просто «документами». Документ – это информация и соответствующий носитель, но в организации они могут быть представлены рабочими инструкциями и т.д.

В документации СМК различают два рода документов:

- *предписывающие*, которые составляют организационно-нормативную основу деятельности;

- *подтверждающие*, которые показывают осуществление деятельности в системе (записи по качеству).

Обязательным является документирование шести процедур. *Процедура* – это установленный способ осуществления деятельности или процесса:

- управление документацией;
- управление записями о качестве;
- внутренние аудиты;
- управление несоответствующей продукцией;
- корректирующие действия;
- предупреждающие действия.

Библиотека может добавить ценность своей СМК и продемонстрировать соответствие путем подготовки других документов:

- карта процессов организации и их взаимодействий, которая помогает определить взаимосвязи между процессами, согласование и развертывание целей на всех уровнях организации, помогает проследить взаимосвязи между организационными структурами и процессами;

- технологические карты на отдельные процессы;

- схемы организационной структуры;

- технические условия;

- рабочие инструкции, которые раскрывают, описывают не основные процессы, а операции, детальные методики осуществления конкретной деятельности;

- должностные инструкции, шаблоны, формы и т.д.

Требования к разработке и внедрению документов СМК:

- на начальной стадии внедрения системы менеджмента качества необходимо максимально широко использовать уже существующие в организации документы и методики (имеется ввиду технологии);

- при составлении документов, инструкций следует ориентироваться на уровень образования, квалификации и опытности библиотекарей, для которых они предназначены;

- новые документы и методики нужно разрабатывать только после того, как потребность в них будет доказана соответствующими исследованиями;

- документы и методики должны быть составлены в письменном виде, а не распространяться в устной форме;

- должны иметься в наличии достаточные ресурсы для выполнения работ, на которые распространяются документированные процедуры и методики;

- документы должны разрабатываться специалистами, занятыми в процессах, что позволит обеспечить лучшее понимание установленных требований, вовлеченность и заинтересованность персонала.

Характеристика основных документов СМК библиотеки.

Миссия - качественно выраженная совокупность основных целей организации. Миссия - заявление, одобренное полномочным органом,

формулирующее цели организации, набор выбранных ею услуг и продуктов развития.

Требования к формулировке миссии:

- необходимо руководствоваться регламентирующими документами, соотносить с миссией и целями учредителя или местного сообщества;
- выражать смысл существования, к чему стремится библиотека, подчеркивать непохожесть (бренд) библиотеки;
- отражать основные ценности, устремления и философские приоритеты (права граждан на доступ к информации, знаниям и культуре);
- формулировать обоснованный прогноз развития;
- сочетать правдивость и идеализацию возможностей библиотеки за счет использования соответствующего стиля.

Политика (миссия) библиотеки и цели в области качества – обязательный документ СМК.

Разработка политики библиотеки в области качества – разработка общих намерений и направлений деятельности библиотеки в области качества на основе стратегических целей, официально сформулированных высшим руководством библиотеки. Политика должна определять ее намерения относительно таких вопросов как качество продуктов и услуг, реализация потребностей и ожиданий всех заинтересованных сторон, работу по постоянному улучшению обслуживания пользователей и т.д.

Политика – это открытый, «публичный» документ, поэтому его содержание может напоминать лозунги. Она направлена на создание имиджа библиотеки. Она должна быть подкреплена конкретными целями и планами по их достижению. Нельзя просто копировать основные принципы в области качества. «Политика в области качества» в связи с внешними изменениями (законодательством, потребностями, появлением новых групп потребителей и т.д.) следует периодически анализировать и пересматривать для обеспечения максимальной адаптации к текущему моменту.

Разработка целей библиотеки в области качества – разработка целей, к которым стремится или которых добивается библиотека в области качества. Цели в области качества базируются на политике библиотеки в области качества. Цели организации могут носить долговременный (стратегические) и кратковременный характер.

Руководство по качеству – это документ, определяющий систему менеджмента качества организации, в котором любое заинтересованное лицо (потребитель, аудитор или вновь принятый сотрудник) может найти общую информацию о библиотеке и получить общее представление о её политике в области качества, миссии, целях, стратегии, основных управленческих и производственных процессах. В нем указываются: область применения СМК, включая подробности и обоснование любых исключений; документированные процедуры, разработанные для СМК, или ссылки на них; описание взаимодействия процессов СМК.

Документированные процедуры (ДП) подробно описывают процессы организации, содержат указания к действию, разрабатываются сотрудниками, ответственными за выполнение процессов, могут иметь любую форму и любой носитель.

В некоторых библиотеках разрабатываются *стандарты предприятия* на основные процессы и документированные процедуры на обеспечивающие процессы, процессы управления.

Структура содержания ДП отражает:

- цель создания документа;
- область действия;
- понятия и сокращения, применяемые в ДП;
- ответственность и полномочия сотрудников или подразделений (матрица ответственности);
- порядок работы (карта-схема) процесса;
- ссылки на предписывающие документы;
- документирование (список подтверждающих документов).

Важную роль играют документированные процедуры на основные технологические процессы библиотеки.

- ДП «Комплектование фонда»;
- ДП «Обработка документов и создание справочно-поискового аппарата»;
- ДП «Организация и хранение фонда»;
- ДП «Предоставление информационно-библиотечных услуг пользователям»;
- ДП «Повышение квалификации».

Обязательным является документирование следующих шести процедур:

- управление документацией;
- управление записями о качестве;
- внутренние аудиты;
- управление несоответствующей продукцией;
- корректирующие действия;
- предупреждающие действия.

Характеристика обязательных документированных процедур.

ДП «Управление документацией». Цель управления документацией – обеспечение доступности точных и современных редакций документов для всех лиц, кому они необходимы для работы. Должна быть разработана документированная процедура, предусматривающая:

- проверку документов на адекватность до их выпуска;
- анализ и актуализацию по мере необходимости и переутверждение документов;
- обеспечение идентификации изменений и статуса пересмотра документов:
- обеспечение наличия соответствующих версий документов в пунктах их применения;

- обеспечение сохранения документов четкими и легко идентифицируемыми;
- обеспечение идентификации документов внешнего происхождения и управление их рассылкой;
- предотвращение непреднамеренного использования устаревших документов и применение соответствующей идентификации таких документов, составленных для каких-либо целей.

ДП «Записи по качеству» раскрывает порядок ведения подтверждающих документов, которые фиксируют выполнение действий, являются доказательством выполнения процессов и источником данных для анализа деятельности библиотеки (отчеты, требуемые стандартом, в библиотеке могут применяться и другие виды отчетной документации, появляются в результате контроля производственных процессов. К числу документов относятся: справки по итогам проверки; годовые и полугодовые статистические отчеты; данные о внутренних наградах библиотекарей; полученные сертификаты и т. д.).

ДП «Проведение внутренних аудитов» описывает порядок проведения аудитов СМК с целью подтверждения соответствия деятельности библиотеки в области качества и связанных с ней результатов запланированных мероприятий, а также определение эффективности СМК. При этом могут быть рассмотрены различные аспекты деятельности: функциональная деятельность подразделений библиотеки, правильность и своевременность заполнения подтверждающей документации, соответствие отчетности отделов выполняемым технологическим процессам, распределение нагрузки по отделам и отдельным сотрудникам, выполнение процесса различными подразделениями и т. д.

ДП «Управление несоответствиями» нацелена на выявление несоответствий с целью их последующего анализа и исправления. В данном случае, под несоответствием понимается предоставление услуги или выполнение технологического процесса на уровне не соответствующем требованиям пользователя или отраслевого стандарта. Несоответствия могут быть выявлены по результатам технологического контроля, текущих проверок или по результатам анализа отзывов и предложений пользователей. Индикатором результативности процесса является время исправления несоответствий.

ДП «Корректирующие действия» отражает деятельность по устранению причин выявленных дефектов, несоответствий или других нежелательных ситуаций и действия по предотвращению их появления. Индикатором результативности процесса является время нахождения причин возникновения несоответствий.

ДП «Предупреждающие действия» определяет порядок деятельности по устранению причин потенциальных дефектов, несоответствий или других нежелательных ситуаций и их предотвращение. В качестве индикатора результативности процесса рассматривается

время нахождения и исправления причин потенциальных несоответствий.

Рабочие инструкции (РИ) устанавливают, каким образом выполняются процессы. Структура содержания РИ отражает:

- общие положения (цели составления, назначение, область распространения и порядок использования, другие сведения общего характера);
- понятия и сокращения;
- порядок работы (подготовительная фаза, процесс выполнения работы, контрольная фаза);
- ссылки.

Количество документации по управлению документами зависит от размера организации, типа ее деятельности, сложности процессов компетентности персонала. В небольшой организации система управления документами может быть описана в одном руководстве, включающем все документированные процедуры. В большой организации могут быть необходимы несколько руководств (на международном, национальном, региональном уровнях) и более сложная иерархия документации.

Наличие в библиотеке утвержденной документации СМК придает системе официальный статус и делает ее видимой и «прозрачной» как для персонала библиотеки, так и для пользователей.

Вопросы для размышления:

1. Какие Вы можете назвать побуждающие факторы внедрения СМК в библиотеку?
2. Какие Вы можете назвать сдерживающие факторы внедрения СМК в библиотеку?
3. Раскройте функцию управления документацией в библиотеке в организационном и технологическом аспектах.

Тема 5. Процессный подход в СМК библиотеки

Принцип процессного подхода – один из восьми принципов СМК. Процессный подход составляет основу теоретических и методологических положений У. Шухарта, Э. Деминга, А. Фейгенбаума, Г. Тагути и других основателей теории управления качеством. В соответствии с их представлениями новое понимание менеджмента состоит в том, что управлять нужно не качеством продукции, а качеством исполнения процессов. Управлять нужно не там и тогда, где потери качества уже произошли, а там, где они совершаются, т.е. в рамках сети процессов, составляющих деятельность организации.

Теория менеджмента качества утверждает, что любая деятельность может рассматриваться как процесс и потому может быть улучшена, а функционирование любой организации – это сеть взаимосвязанных и взаимодействующих процессов.

Определение процесса. В соответствии со стандартом ИСО 9001:2015 под процессами понимается совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих видов деятельности, преобразующих входы в выходы.



Рис.1. Общая характеристика процесса.

Входы и предполагаемые *выходы* могут быть: *материальными* (например, оборудование, материалы и др.) или *нематериальными* (энергия или информация).

У каждого процесса есть *потребители* и *другие заинтересованные стороны* (которые могут быть как внешними, так и внутренними по отношению к организации) с потребностями и ожиданиями от процесса, которые определяют необходимые *выходы* процесса. У каждого процесса *есть владелец*. Деятельность осуществляется как сеть взаимодействующих процессов. Процессами можно управлять.

Применение внутри организации системы процессов (совместно с идентификацией и взаимодействием этих процессов, а также их менеджментом) может рассматриваться как *процессный подход*.

В документе ИСО/ТС 176 /SC «Руководство по концепции и применению процессного подхода к системам менеджмента» (2008 г.) дается следующее *определение*: «*процессный подход* - это способ получения желаемого результата посредством управления видами деятельности и соответствующими ресурсами как процессом»

Особенности применения процессного подхода в библиотечном деле.

В библиотечном деле распространенной формой организации библиотечной деятельности является функциональная структура (или линейно-функциональная), суть которой сводится к объединению персонала по тем направлениям деятельности, которые они выполняют. Библиотека воспринимается как набор функционально специализированных отделов, связанных между собой различными типами связей с иерархической системой управления – *вертикальный менеджмент*.

Процессный подход вводит *горизонтальный менеджмент*. Принципиальное отличие процессного подхода от функционального заключается в том, что основное внимание менеджмента концентрируется не на самостоятельных функциях, выполняемых различными подразделениями

и должностными лицами, а на межфункциональных процессах, объединяющих отдельные функции в общие потоки и нацеленные на конечные результаты деятельности организации. Критерии результативности деятельности меняются с удовлетворения требований начальника на получение результата, ценного для потребителя.

Причины необходимости перехода на процессно-ориентированный подход:

- наличие у каждого процесса потребителя (внешнего и внутреннего), что способствует лучшему удовлетворению потребителей;
- создание ценности по отношению к конечной продукции сосредоточено в основных процессах;
- определение границ рассматриваемого процесса, а также поставщиков и потребителей, позволяет обеспечить лучшее взаимодействие и понимание требований, которые следует удовлетворить;
- снижение риска соблюдения частных групповых интересов в ущерб общей производительности организации;
- увеличение ответственности владельца процесса за его прохождение;
- управление процессами позволяет создать лучшие условия для контроля времени выполнения работ и использования ресурсов.

Условия перехода на процессный подход:

- сформировать новое мышление сотрудников;
- сформировать новую систему приоритетов деятельности библиотеки;
- сформировать новую терминологическую систему;
- сформировать новое представление об управлении библиотекой.

Классификация процессов в организации, библиотеке.

Типы библиотечных процессов. Уставная деятельность библиотеки, которую мы привыкли воспринимать как триединое целое – формирование, хранение и предоставление пользователям фонда документов, при процессном подходе распадается на три последовательных самостоятельных процесса. Причем основным производственным процессом будет предоставление документа пользователю (т.е. производство услуги), а формирование и хранение документов – поддерживающими, вспомогательными по отношению к основному процессу – оказанию услуги.

В библиотечном деле достаточно давно существует «технологическое» понимание процесса, т. е. процесс традиционно определялся исключительно как элемент технологической структуры библиотечной деятельности и рассматривался в производственных и технологических процессах с последующим их делением на технологические операции, приемы.

Однако виды деятельности, составляющие любой процесс, делятся на две основные части:

- технология выполнения процесса (способ выполнения деятельности) – обычно хорошо регламентированная часть процесса;
- и система менеджмента процесса (способ управления деятельностью) – обычно наименее регламентированный вид деятельности.

Если функции, работы и операции, составляющие содержание технологии процесса, как правило, определены в инструкциях, методиках и стандартах, то функции системы менеджмента процесса обычно регламентированы очень слабо. Встает проблема рассмотрения процесса как единого организма, объединяющего в себе технологическую и управленческую составляющие.

Понимание процесса в менеджменте качества обогащено по сравнению с традиционным для библиотечного дела «технологическим» пониманием следующими положениями:

1) менеджмент качества рассматривает как процесс любую деятельность, не ограничиваясь технологией производства;

2) менеджмент качества вводит понятия вход и выход процесса, каждый процесс имеет свои входы и выходы, часто выход одного процесса является входом для другого, что обеспечивает понимание логики системных связей всей деятельности организации;

3) менеджмент качества требует создания системы управления процессами, для чего вводится персонально закрепленная ответственность за каждый процесс;

4) вся деятельность организации может рассматриваться как совокупность процессов;

5) создаваемая продукция (или услуга) является результатом (выходом) основных процессов организации.

Типы процессов по характеру деятельности. СТБ ИСО 9001-2015 выделяет следующие *типы процессов*:

- процессы менеджмента организации (управленческая деятельность руководства) включают процессы, связанные со стратегическим планированием, разработкой миссии, видения, политики, установлением целей на различных уровнях, обеспечением обмена информацией, обеспечением доступности необходимых ресурсов для достижения целей в области качества организации и получения желаемых результатов, а также анализа со стороны руководства;

- процессы менеджмента ресурсов включают все процессы, которые требуются для обеспечения ресурсами, необходимыми для достижения целей организации и получения желаемых результатов;

- процессы создания продукции (предоставления услуг) включают все процессы, обеспечивающие достижение желаемых результатов организации;

- процессы измерения, анализа и улучшения включают процессы, необходимые для измерения и сбора данных по анализу производительности и улучшению результативности и эффективности. Эти процессы включают в себя измерение, мониторинг, аудит, анализ деятельности и процессы улучшения (например, корректирующие и предупреждающие действия).

Типы процессов по результату деятельности:

- основные (цепочка «потребитель–поставщик»);
- поддерживающие (вспомогательные);

- процессы управления.

Особенности основных процессов. Основные процессы имеют следующие характерные черты:

- внешний потребитель находится в начале и в конце процесса;
- результаты этих процессов оказывают большое влияние на удовлетворенность потребителя и успех организации;
- на выходе из этих процессов должны быть созданы услуги, которые добавляют ценность для потребителя, потребитель готов платить за результат такого процесса.

Идентификация и методика описания библиотечных процессов.

Методика построения сети процессов:

1. Проведение идентификации всей системы процессов библиотеки и их внутренних и внешних связей; определение состава процессов и составление перечня всех процессов, выстраивание их последовательности, взаимосвязей и взаимодействия; разработку модели каждого процесса, включающую краткую характеристику, поставщиков и потребителей, последовательность действий, показатели для оценки процесса. Разбиение деятельности библиотеки на отдельные процессы целесообразно вести с наложением процессов на имеющуюся структуру библиотеки.

2. Выделение ключевых (основных) процессов и их детальное описание. Определение недостающих (пропущенных) процессов. Проведение реорганизации ключевых процессов, оценка результатов и затрат, затем переход к работе с другими процессами. Таким образом формируются приоритеты развития библиотеки.

3. Анализ эффективности процессов, выработка рекомендаций по их развитию.

Технологии внедрения процессного подхода:

1. наиболее распространенными и общепризнанными являются методология стандартов ИСО серии 9000: направлена на улучшение уже имеющихся процессов без изменения их в организации;

2. реинжиниринг процессов. Суть реинжиниринга состоит в решительном отказе от существующих процессов и замене их новыми. Реинжиниринг, по определению Международного совета архивов, – это процесс реструктуризации организации и методов ее деятельности на основе возможностей, предоставляемых современными информационными технологиями. Реинжиниринг особенно часто применяется при организации рабочих процессов в целях исключения лишних затрат и рационализации деятельности предприятия или учреждения.

Примеры выделения основных процессов. В библиотеке СОУНБ им. В. Г. Белинского среди основных процессов выделили:

- предоставление услуг потребителям;
- методическое обеспечение деятельности муниципальных библиотек;
- организация и проведение культурно-просветительных мероприятий.

В библиотеке Томского политехнического университета выделены такие основные процессы:

- комплектование фонда;
- обработка документов и организация СПА;
- организация и хранение фонда;
- информационно-библиотечное обслуживание.

В СМК Центральной научной библиотеки НАН Беларуси в качестве основных процессов выделены следующие

- управление деятельностью;
- формирование библиотечного фонда и информационных ресурсов;
- организация и выполнение информационных услуг;
- организация и выполнение научно-исследовательских работ.

Поддерживающие (вспомогательные) процессы обеспечивают функционирование основных процессов, сами услуги при этом не затрагиваются. Потребители результатов этих процессов – основные процессы и процессы управления (внутренние потребители).

В библиотеке СОУНБ им. В. Г. Белинского среди поддерживающих процессов выделили: формирование фонда; организация и хранение фонда; формирование СБА; справочно-библиографическое обслуживание и др.

Среди *процессов обеспечения ресурсами* выделяются: управление документацией; управление записями; обеспечение безопасности и сохранности имущества; охрана труда и БЖД; материально-техническое снабжение; повышение квалификации персонала; управление инфраструктурой; рекламно-информационная деятельность; информационно-техническая деятельность.

Среди *процессов мониторинга, анализа и улучшения* выделяются: измерение удовлетворенности потребителей; внутренние аудиты; мониторинг и измерение продукции; управление несоответствующей продукцией; анализ данных; корректирующие действия; предупреждающие действия.

К процессам управления следует отнести: стратегическое планирование; распределение ответственности и полномочий; информирование и мотивация сотрудников; анализ со стороны руководства.

Результат выполнения первой части работ по внедрению процессного подхода – идентификация сети процессов – отражен в карте процессов СОУНБ им. В. Г. Белинского (рис. 2).



Рис. 2. Карта процессов СОУНБ им. В. Г. Белинского

Вторая часть работ, которую должна выполнить библиотека и которая выполняется одновременно, – это идентификация и описание каждого процесса в сети процессов библиотеки. Мало назвать процессы, для каждого из них должны быть определены:

- потребители результатов (внутренние или внешние),
- требования этих потребителей,
- ответственный за процесс,
- входы и выходы для каждого процесса (если процесс не имеет выхода, то он не нужен).

При этом полезно держать перед глазами простую схему процесса, отражающую суть процессного подхода в наиболее общем виде (рис. 2).

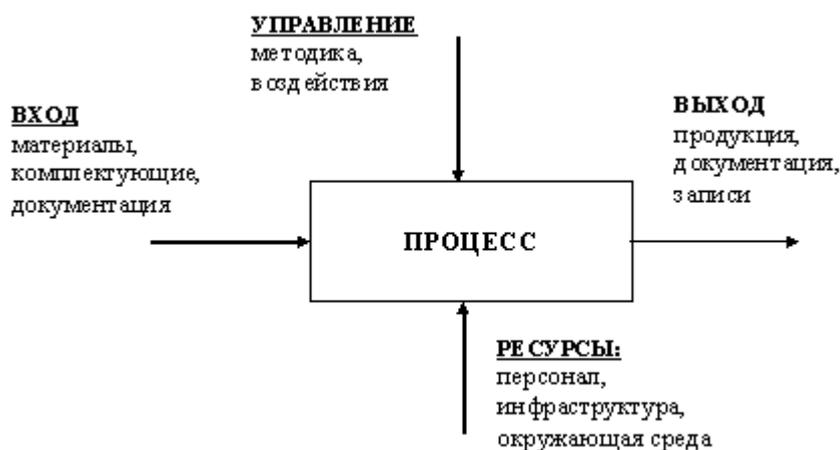


Рис. 3. Модель процессного подхода

При описании библиотечных процессов для каждого процесса должны быть определены:

- руководитель, а также определены цели процессов;
- ресурсы и информация, необходимые для их функционирования;
- поставщики входных данных и ресурсов;

- потребители результатов деятельности процессов и их выходных данных;
- критерии оценки результативности процессов и методики их мониторинга;
- критерии измерения и анализа;
- мероприятия, необходимые для достижения запланированных результатов и постоянного улучшения процессов.

Для каждого процесса были определены также вспомогательные виды деятельности, обеспечивающие его функционирование, в т.ч. предоставление необходимых ресурсов.

Последним действием над процессами является управление ими на основе установленных целей и индикаторов.

Все процессы СМК должны найти отражение и должны быть описаны картами процессов и соответствующими стандартами организации.

Любые изменения условий ведения процесса - появление нового направления деятельности, расширение предоставляемой услуги, изменения в схеме закупок или выполнения заказов, установка оборудования с более прогрессивной технологией - немедленно отражаются в документированных процедурах согласно установленному порядку внесения в процесс изменений.

Значение внедрения процессного подхода в деятельность библиотеки:

- моделирование процессов дает возможность исключить запутанность процессов, оптимизировать некоторые операции, четко распределить обязанности по их выполнению, исключить «тупиковые» шаги, которые не имеют выходов на последующие операции, а также выявить возможности для улучшения отдельных процессов;

- непрерывное совершенствование, развитие организации в целом, ради чего и создается система менеджмента качества, во многом является результатом именно совершенствования процессов. Современное прочтение формулы качества гласит: качественные услуги есть результат качественных процессов, а качественные процессы – это результат качественного менеджмента;

- модель процесса, благодаря наглядности описания, дает возможность эффективного анализа того, насколько оптимально он ведет к поставленной цели. В качестве анализируемых аспектов могут выступать операции процесса, в том числе распределение их по этапам, продолжительность и затраты на них, и другие характеристики, от которых может зависеть эффективность выполнения. Данные анализа позволяют изменять процесс, постоянно повышая его качество.

Сегодня можно выделить и препятствия в процессном управлении, которые нуждаются в преодолении: нежелание изменять зоны ответственности сотрудников; привычность и простота функционального подхода; невысокая управленческая культура.

Процессный подход предполагает не только идентификацию процессов, но и непрерывную работу по их улучшению и совершенствованию. Принцип

постоянного улучшения является одним из требований международного стандарта.

Вопросы для размышления:

1. Укажите причины и сложности внедрения процессного подхода в библиотеку.
2. На Ваш взгляд, какие процессы в библиотеках следует отнести к основным, поддерживающим, процессам менеджмента?
3. Будут ли отличаться основные, поддерживающие процессы, процессы менеджмента в библиотеках разного вида?

Тема 6. Мониторинг, измерение и анализ деятельности библиотеки

Для достижения устойчивого успеха в постоянно изменяющейся информационно-коммуникационной сфере, среде руководству библиотеки необходимо проводить *мониторинг, измерения и анализ*.

Крайне важно проводить мониторинг, измерение и анализ как составную часть внедрения и функционирования СМК в библиотеке, что подчеркнуто и выделено в самостоятельный раздел как требование ИСО 9001:2015.

Цели мониторинга, измерения и анализа:

- для демонстрации соответствия продукции требованиям;
- для обеспечения соответствия системы менеджмента качества требованиям;
- для постоянного повышения результативности СМК;
- для выявления новых заинтересованных сторон и их изменяющихся потребностей и ожиданий;
- для выявления развивающихся технологий, новых корпоративных проектов;
- для выявления действующего и предполагаемых изменений в законодательных, нормативных и других обязательных требованиях; понимания социальных, экономических, экологических тенденций и аспектов местной культуры, важных для деятельности организации; понимания рынка труда и его влияния на преданность персонала библиотеки;
- для выявления инноваций, направлений улучшения работы библиотек.

Мониторинг – проведение запланированных последовательных наблюдений контролируемых параметров для оценки и (или) прогноза состояния объекта с целью управления.

Измерение – количественная оценка показателей и характеристик продукции, процессов и деятельности организации или организации в целом.

Процесс измерения и анализа лежит в основе мониторинга развития организации. Мониторинг применим всегда, а измерение может быть непрактичным или невозможным. Измерение дает более объективные

данные о функционировании процесса и является мощным управленческим средством и инструментом улучшения.

Виды мониторинга и измерения в рамках функционирования СМК.

При измерении функционирования СМК библиотека должна осуществлять:

- *мониторинг информации о восприятии потребителем* выполнения библиотекой его требований (методы: опрос потребителей, положительные отзывы потребителей; претензии потребителей информации).

- *мониторинг и измерение процессов СМК.* Цель: демонстрация способности процессов достигать запланированных результатов. Контрольные точки мониторинга процессов выбираются на этапе: входных данных (поступающих или имеющихся ресурсах, информационных потребностей), осуществления самого процесса в соответствии с нормативными документами (стандартами, документированные продукции, руководящие инструкции), результативность процесса.

- *мониторинг и измерение продукции.* Библиотека должна осуществлять мониторинг и измерять характеристики продукции для верификации (подтверждения) соответствия продукции требованиям. Продукты – это также результат выхода процессов. Для того, чтобы определить качество продукции, надо их соотнести с требованиями к продукции. Основой для этого могут являться стандарты, нормативные документы.

Методы измерений и анализа в рамках функционирования СМК:

- аудит;
- самооценка;
- бенчмаркинг.

Аудит. Под аудитом (или аудиторской проверкой) понимают всякую выполняемую независимым экспертом проверку какого-либо явления или деятельности с целью выражения мнения о достоверности, а слово «аудитор» стало названием профессии или рода деятельности, связанной с контролем, проверкой какой-либо деятельности.

Аудит в менеджменте качества (аудит качества, или аудит систем качества) имеет свой особый смысл, статус, разновидности, цели и методы. Аудит качества - это систематический, независимый и документируемый процесс получения свидетельств аудита и объективного их оценивания с целью установления степени выполнения согласованных критериев аудита.

Виды аудита:

- *внутренние аудиты:* проводятся самой организацией для анализа со стороны руководства или других внутренних целей и могут формировать основу для декларации организации о соответствии тем или иным требованиям;

- *внешние аудиты:* обычно аудиты второй и третьей сторонами. *Аудиты второй стороной* проводятся теми сторонами, которые заинтересованы в деятельности организации, например, потребителями или другими лицами от их имени. *Аудиты третьей стороной* проводятся

внешними независимыми аудиторскими организациями, например, такими, которые обеспечивают сертификацию СМК или каким-либо другим.

Аудит систем менеджмента качества относится к видам аудита, которые не регламентируются республиканским, федеральным или международным законодательством. Сертификация систем качества относится к добровольной области сертификации, и все работы, связанные с построением и внедрением системы качества, являются добровольной инициативой организации.

Для регламентирования работы органов по сертификации разработаны определенные правила проведения внешних аудитов, установлены требования к их работе и требования к аудиторам. Эти правила устанавливаются системой сертификации, в которой аккредитована организация, осуществляющая сертификацию систем качества. Аккредитация органа является подтверждением компетентности органа в области сертификации, его права выдавать признаваемые сертификаты.

Внутренние аудиты. Для их проведения не требуется получения лицензий либо других разрешительных документов для ведения этой деятельности. Внутренние аудиты проводятся внутри организации ее сотрудниками (аудиторами) по решению руководства; информация, получаемая в результате внутреннего аудита, предназначена для удовлетворения потребностей управленческого персонала.

Требования к аудиту:

- аудит - это систематический процесс, т.е. осуществляется с определенной, запланированной периодичностью. Если речь идет о внутреннем аудите, то периодичность проведения аудита библиотека устанавливает самостоятельно;

- внутренние аудиты проводятся на протяжении года в соответствии с утвержденной «Программой внутренних аудитов» на текущий год: требование: в течение трех лет каждое структурное подразделение организации, а также каждая процедура СМК должны быть проверены не менее одного раза;

- если осуществляется внешний аудит, то периодичность аудита устанавливается правилами органа по сертификации.

- независимый характер аудита означает, что специалисты, проводящие аудит, не отвечают за результаты той работы, которую они проверяют;

- аудит - это документированный процесс: все этапы аудита, порядок его проведения и результаты должны быть представлены документально. В качестве свидетельств аудита могут выступать записи, документы или другие факты выполнения работы и информация, собранные и проверенные в ходе аудита;

- аудит должен проводиться по согласованным критериям аудита. В качестве критериев аудита могут выступать любые нормативные документы системы менеджмента, в которых представлены требования,

подлежащие проверке. Согласованность критериев аудита обеспечивается принятием этих критериев всеми сторонами аудита;

- **плановость.** Еще одно «золотое» правило аудитов: они никогда не проводятся внезапно.

Объекты аудита. С точки зрения масштаба аудита можно говорить не только об охвате всей библиотеки или ее части, но и об аудите системы, продукции или процессов, отдельных функций, конкретных проектов или результатов решения определенных задач. При этом объектами аудита могут быть продукция (услуга), процесс или система менеджмента.

Функции аудита:

- *информационная:* дать объективные, реальные и точные сведения (данные) об аудируемом объекте, обеспечить учет и накопление данных, предоставляющих материал для анализа со стороны руководства. Внутренний аудит можно считать реализацией одного из основополагающих принципов TQM - «принятие решений, основанных на фактах». Конечный продукт конкретного аудита - это не только официальный отчет, но и план корректирующих воздействий. Этот документ - плод совместного творчества команды аудита и руководства библиотеки.

- *контролирующая:* аудит является высшей формой контроля руководством системы менеджмента качества. Он позволяет определить соответствие деятельности и результатов запланированным мероприятиям, требованиям стандартов, а также требованиям, разработанным самой библиотекой.

- *консультационная:* внутренний аудитор осуществляет так называемый внутренний бенчмаркинг, т.е. перенос лучшего опыта одних подразделений на другие. Аудитор, как правило, обладает высокой квалификацией и широким кругозором, в силу своей деятельности видит, какие схемы работы зарекомендовали себя хорошо и действительно работают в тех или иных подразделениях, поэтому может способствовать переносу положительного опыта.

Принципы аудита в СМК:

- **единообразия:** каждая аудиторская проверка осуществляется по единой официально установленной процедуре;

- **системности:** аудиты по различным видам деятельности и процессам осуществляются с учетом установленной их структурной взаимосвязи в СМК.

- **документированности:** само проведение аудита и его результаты определенным образом документируются, а документированная информация сохраняется.

- **предупредительности:** персонал проверяемого подразделения заранее уведомляется о цели, объекте, критериях, времени и методах проведения аудиторской проверки.

- **регулярности:** периодичность должна обеспечить анализ и оценивание всех процессов системы и всех подразделений.

- независимости: проводящие аудиторские проверки лица не несут прямой ответственности за проверяемую деятельность и не должны зависеть от руководителя проверяемого подразделения.

- доказательности: процедуры и методы, используемые в аудиторских проверках, должны обеспечивать надежность заключений по результатам этих проверок.

- открытости: результаты каждой аудиторской проверки носят открытый характер, т. е. являются доступными для ознакомления любым сотрудником проверенного подразделения.

Этические принципы аудиторов. Существует Кодекс этики Института внутренних аудиторов, в котором заложены следующие принципы: честность; объективность; конфиденциальность; профессиональная компетентность.

Отличия внутреннего аудита от других форм контроля в библиотеке. Аудит значительно отличается от анализа статистических данных (форма 1-Библиотека, 6-НК, паспортизация библиотеки), поскольку имеет иную глубину проникновения в деятельность, подразумевает оценочную составляющую и дает представление о возможном векторе изменений. Аудит обеспечивает не только проверку достоверности показателей, но и разработку предложений по оптимизации деятельности библиотеки, повышения результативности и эффективности.

Значение внутреннего аудита. Наличие системы внутреннего аудита в библиотеке:

- повышает доверие всех заинтересованных сторон, включая персонал библиотеки;

- повышает их уверенность в рациональном использовании ресурсов библиотеки, прозрачности руководства,

- позволяет достичь соответствия организации деятельности библиотеки лучшим практикам корпоративного управления.

Самооценка. Самооценка – это комплексный и систематический обзор деятельности организации и ее оценка по отношению к степени ее зрелости. Это определение приводится в стандарте ИСО 9004.

Самооценку библиотека может проводить:

- по критериям оценки для участия в конкурсах различного уровня на получение премии качества;

- по критериям оценки, изложенным как в общебиблиотечных стандартах, так и в оценках проводимых среди библиотек конкурсах.

Самооценка может быть использована для определения относительных сильных и слабых сторон библиотеки как на уровне деятельности библиотеки в целом, так и на уровне отдельных процессов. Многие из критериев самооценки деятельности организаций охватываются положениями стандартов ИСО серии 9000. Принципиальное отличие: стандарты не содержат требований к результатам деятельности предприятий, как в части производимой продукции или услуг, удовлетворенности заказчиков, так и в воздействии на общество и вовлечении персонала в

работу по качеству. Положения стандартов ИСО серии 9000 определяют, как следует выполнять те или иные действия по обеспечению качества и устанавливают «планку» на фиксированной высоте. Критерии премий по качеству оценивают результаты деятельности организации и ее влияние на общество, дают «веер направлений» совершенствования деятельности, ориентиры ее улучшения. Высота же планки в данном случае устанавливается числом баллов, набранных лауреатами премий по качеству, которые становятся маяками для остальных.

Организация проводит самооценку своими силами, что, во-первых, дешевле и, во-вторых, позволяет не раскрывать полученные результаты посторонним, т. е. исключает возможность предстать перед кем-либо в невыгодном свете или открыть производственные секреты и ноу-хау.

Премии по качеству. Эти премии служат не только и не столько для того, чтобы отметить почетным призом лауреатов, их основная цель – дать в руки руководителям замечательный инструмент объективной оценки своих достижений и промахов, механизм совершенствования фирменной политики как в области организации производства, так и в сфере отношений с коллективом и обществом. Самооценка – это инструмент, апробированный международной практикой и доказавший свою эффективность в конкурсах на Европейскую премию по качеству и ряде национальных премий.

Премии по качеству нацелены на совершенствование, независимо от вида организации и конечной продукции, на внедрение всеобщего менеджмента качества, и именно этим они наиболее интересны для библиотек, что подтверждается и международной практикой.

К наиболее известным престижным премиям по качеству относятся:

- Премия Э. Деминга (Япония) – 1951 г., которой в 1984 г. был придан статус международной премии;
- Премия М. Болдриджа (США) – 1987 г.;
- Европейская премия по качеству – 1991 г.;
- Премия Правительства РФ – 1996 г.
- Премия Правительства РБ за достижения в области качества – утверждена в 1998 г.

Преимущества самооценки:

- использование при оценке своей деятельности и ее результатов единого комплекса критериев, который нашел широкое применение во многих странах;
- систематический подход к совершенствованию деятельности; получение объективных оценок, основанных на фактах, а не на личном восприятии отдельных работников или руководителей;
- обучение персонала применению принципов всеобщего (тотального) управления качеством;
- внедрение различных инициатив и передовых методов управления качеством в повседневную деятельность организации;
- выявление и анализ процессов, в которые можно ввести улучшения;

- определение глубины изменений, происшедших с момента проведения предыдущей самооценки;
- возможность распространения передового опыта лучших подразделений организации или других организаций;
- возможность признания и стимулирования посредством премирования достижений подразделений и работников;
- возможность сравнения с лучшими результатами, достигнутыми как в данной организации, так и в других.

Главное же преимущество самооценки заключается в том, что, сравнивая полученные результаты с числом баллов, набранных лауреатами премии по качеству, организация может легко вычислить свой собственный «рейтинг», а также (и это самое важное) определить, какие именно направления деятельности и в какой мере нуждаются в развитии и совершенствовании.

Технология самооценки. Библиотека, приступающая к самооценке, должна выбрать такую схему ее проведения, которая будет наилучшим образом соответствовать ее потребностям, структуре и специфике работы. Следует учитывать, что данная модель применима ко всей библиотеке в целом, однако самооценка может быть инициирована и для отдельного подразделения или филиала.

Самооценка как вид деятельности включает в себя следующие этапы:

1. Руководство самооценкой высшим руководством. Создание рабочей группы (РГ). Создание экспертной группы (ЭГ);
2. Планирование самооценки
3. Проектирование внутрибиблиотечной документации, распределение полномочий.
4. Подбор документов для самооценки и отчетов.
5. Обучение и мотивация персонала РГ и ЭГ.
6. Проведение самооценки (РГ), оценка уровня менеджмента качества (РГ).
7. Разработка плана мероприятий (РГ).
8. Выполнение плана мероприятий. Его оценка (ЭГ).

Инструмент самооценки. По своему содержанию самооценка — это вид сопоставительного анализа деятельности библиотеки в сравнении с какой-либо моделью, эталоном. Такой моделью могут быть или международные стандарты (например, стандарты ИСО 9000), или модель премии по качеству, или, наконец, модель, созданная самой библиотекой.

Предложенная Модель самооценки по качеству деятельности библиотеки и ее услуг может быть использована и как инструмент самосовершенствования конкретной библиотеки, и как модель отраслевой премии по качеству. При этом следует отметить, что модель основывается на использовании универсального состава критериев, специфика же деятельности библиотек дана в формулировках подкритериев и определении набора конкретных показателей (индикаторов) деятельности на основе

рекомендаций, разработанных ИФЛА/ЮНЕСКО, Российской библиотечной ассоциацией (РБА).

Методы самооценки. Для ежегодного проведения самооценки, учитывая ее цели и масштабы, а также ресурсы библиотеки, можно использовать следующие методы:

- имитации;
- специальный бланк (проформа);
- матрицу (таблицу);
- рабочее совещание;
- привлечение экспертов;
- анкеты;
- экспресс-самооценку.

Метод имитации участия в конкурсе на соискание премии в области качества. Этот метод предполагает осуществление процесса самооценки аналогично тому, который необходим для участия в конкурсе, включая подготовку отчета в соответствии с установленными требованиями, но, в отличие от премии качества, не содержит процедуры оценки материалов библиотеки экспертами.

Метод проформы основан на применении специальной формы для регистрации данных (фактов и заключений) по самооценке. Проформа разрабатывается и заполняется для каждой составляющей критерия, а собранные воедино бланки проформы представляют собой отчет по самооценке, характерный для данного метода. Метод проформы, учитывая количественное выражение оценки деятельности библиотеки, наиболее близок к методу имитации, но значительно сокращает время на оформление документов (отчета).

Метод использования матрицы (таблицы) предполагает использование специальной таблицы достижений библиотеки, составленной на основе модели премии. Таблица включает в себя ряд заявлений о достижениях библиотеки, представленных в порядке возрастания их значимости по выбранной шкале. Составление таблицы предшествует проведению самооценки и осуществляется специалистами, хорошо знающими модель премии и реальное состояние дел в библиотеке.

При самооценке эксперты, опираясь на данные таблицы, отмечают достижения библиотеки по уровням шкалы, выражая свое согласие с представленными в таблице формулировками уровней. Недостатком метода является снижение точности оценки по сравнению с двумя предыдущими методами и отсутствие возможности сопоставить собственные результаты с оценкой организаций – лауреатов премии.

Метод самооценки, основанный на проведении рабочего совещания. Суть метода заключается в следующем. Руководители подразделений на основе предварительного анализа деятельности выявляют и формулируют сильные стороны и области, где можно ввести улучшения. Эти данные представляются, рассматриваются и обсуждаются на общем рабочем совещании руководителей. По результатам этого обсуждения

непосредственно в рамках совещания руководители вырабатывают мероприятия по совершенствованию. Данный подход имеет высокую степень риска получения неточных оценок, что может быть связано с организационными трудностями и недостаточной подготовленностью всех руководителей, участвующих в самооценке.

Самооценка может быть проведена на основе *метода привлечения экспертов*. Метод подразумевает проведение самооценки, ориентированное на особую роль экспертов из числа персонала, не работающего в данном подразделении, или экспертов другой библиотеки, которые собирают материалы для самооценки и проводят их анализ, что позволяет библиотеке или подразделению, проводящим самооценку, увидеть себя с независимой объективной позиции. При использовании этого метода способ оформления данных по самооценке может быть выбран любой. Достоинством данного подхода является повышение уровня межфункционального сотрудничества и осведомленности в библиотеке.

Способ проведения *самооценки на основе анкеты* требует большой предварительной подготовки, связанной с составлением анкет, их распространением и обработкой. Анкеты разрабатываются на основе составляющих критериев модели премии и областей их оценки. Ответы могут предполагать альтернативную («да», «нет») или многовариантную форму. Достоинством метода является возможность широкого привлечения персонала библиотеки к процессу самооценки, однако, используя этот метод, надо быть уверенным в подготовленности персонала, участвующего в анкетировании. Еще одним недостатком метода является следующий: анкеты дают информацию о том, что думает персонал, но не представляют обоснования, почему даны именно такие ответы.

С помощью *метода экспресс-самооценки* можно провести предварительный анализ деятельности библиотеки. Его цели:

- обучение персонала и, прежде всего, руководителей методам самооценки по модели премий по качеству;
- определение мнения персонала о текущем положении библиотеки;
- выявление уровня разброса в оценке состояния библиотеки персоналом;
- инициирование интереса к получению информации, основанной на фактах, а не на ощущениях.

Экспресс-самооценка проводится посредством анкетирования руководителей структурных подразделений библиотеки по критериям премий по качеству. Данный метод является предварительной самооценкой и не может заменить глубокий анализ деятельности библиотеки, который должен быть проведен в течение нескольких месяцев при написании отчета. Это только представление сотрудников библиотеки о состоянии дел в ней.

В силу того, что общий процесс улучшения полностью зависит от руководства, важно начать изучение и анализ деятельности библиотеки с экспресс-самооценки, чтобы узнать, как в данный момент менеджеры библиотеки ее видят. Этот метод можно также применить и в структурных

подразделениях библиотеки не только как начальную стадию анализа деятельности, но и как начальную стадию обучения всего персонала библиотеки методам самооценки деятельности.

Таким образом, имея широкий арсенал методов самооценки, библиотека может выбирать наиболее приемлемые или составлять комбинации из них (например, анкеты и рабочее совещание), необходимые для получения наибольшей отдачи от внедрения самооценки.

Бенчмаркинг- это методология измерения и анализа, которую может использовать библиотека для поиска лучших практик внутри и за пределами библиотеки для улучшения своей деятельности; это систематически выполняемый сравнительный анализ элементов деятельности предприятия с аналогичными элементами других предприятий для взаимного совершенствования.

Виды бенчмаркинга:

- внутренний бенчмаркинг в рамках организации;
- конкурентный бенчмаркинг деятельности или процессов с конкурентами;
- общий бенчмаркинг, сравнение стратегии, деятельности или процессов с независимыми организациями.

Необходимо отметить, что процедура самоаттестации на основе критериев премии, участие библиотек в конкурсах также построена на сравнительных оценках в своей методике проведения. Компании-лауреаты конкурсов на соискание премий качества получают национальное признание как организации мирового класса, а их бизнес-процессы становятся эталонными и рассматриваются другими компаниями в качестве объектов для проведения бенчмаркинга. Использование передового опыта для совершенствования позволяет компаниям «вылечить» слабые места своего бизнес-процесса. Таким образом, опыт ведущих компаний через применение бенчмаркинга (или эталонного сопоставления) в рамках, определенных концепцией и критериями той или иной модели оказывается фундаментом для успешного применения премий качества как инструмента непрерывного совершенствования.

Анализ. Анализ со стороны высшего руководства является обязательным процессом в соответствии с требованиями ИСО 9004:2018.

Анализ необходим для достижения устойчивого успеха организации.

Анализировать систему необходимо через определенные временные интервалы.

Цели анализа функционирования СМК:

- понимать постоянную пригодность СМК, её адекватность и результативность;
- дать ответ на вопрос: какова польза от внедрения СМК, правильно ли была проведена работа по внедрению СМК;
- оценка функционирования системы за установленный период (полгода/год);

- анализ причин повторяющихся несоответствий продукции, процессов, нормативной документации;
- выработка и принятие решений по устранению несоответствий, совершенствованию и улучшению деятельности организации;
- оценка вовлеченности персонала в СМК.

Источники информации для анализа: входные данные:

- записи – документы отражающие информацию о проделанной работе;
- результаты внутренних аудитов (количество несоответствий, протоколы внутренних аудитов);
- результаты внешних аудитов;
- последующие действия, вытекающие из предыдущих анализов со стороны руководства (информация о выполнении задач, поставленных в прошлом протоколе анализа СМК со стороны высшего руководства); изменения, которые могли повлиять на систему менеджмента качества (приказы о возможных реорганизациях, переименованиях должностей, анализ проведенных реорганизаций, их влияние на результативность системы);
- рекомендации по улучшению (предложения по улучшению системы качества как от сотрудников, так и от службы качества, рекомендации внутренних и внешних аудиторов, пожелания клиентов по существующему положению вещей);
- информация от потребителей (анкеты обратной связи, результаты интервьюирования потребителей, рекламации письменные и устные, письма благодарности);
- результаты маркетинговых исследований;
- результаты изучения компетентности и удовлетворенности персонала (личные карточки, индивидуальные показатели работы сотрудников, внутренние анкеты в процессе изучения СМК; предложения персонала по улучшению деятельности – служебные записки, протоколы совещаний
- сведения о инфраструктуре – данные о состоянии материально-технической базы.

Преимущества анализа. Собранные данные облегчают анализ таких вопросов о стратегии и политике организации как:

- возможные изменения в потребностях и ожиданиях заинтересованных сторон в долгосрочной перспективе;
- существующая продукция, услуги и деятельность, которая представляет наибольшую ценность для заинтересованных сторон на данный момент;
- продукция и процессы, которые организации необходимо создать в будущем для удовлетворения изменяющихся потребностей и ожиданий заинтересованных сторон;
- изменяющиеся требования к продукции организации в долгосрочной перспективе;
- влияние развивающихся технологий на организацию;

- новая компетентность, которая потребуется, как определено из анализа, проведенного организацией;
- изменения, которые могут ожидать в законодательной и правовой среде, на рынках труда и других ресурсах и повлиять на организацию.

Выходные данные анализа со стороны руководства должны включать решения и действия, связанные с совершенствованием эффективности системы менеджмента качества и ее процессов; совершенствованием продуктов, услуг согласно требованиям потребителей; реализацией потребностей в ресурсах.

Вопросы для размышления:

1. Сравните виды мониторинга, которые следует проводить в рамках функционирования СМК и которые проводятся отделом маркетинга библиотеки.
2. Чем аудит как вид контроля отличается от контролирующей функции методических служб библиотеки?
3. Что может выступать в качестве объектов внутреннего аудита в библиотеке?

Тема 7. Сертификация СМК библиотеки

Сущность и содержание сертификации. Сертификация в переводе с латыни означает: «сделано верно». Для того чтобы убедиться в том, что продукт «сделан верно», надо знать, каким требованиям он должен соответствовать и каким образом можно получить достоверные доказательства этого соответствия. Общеизвестным способом такого доказательства служит *сертификация соответствия*.

Сертификация (certification) – процедура, посредством которой третья сторона дает письменную гарантию, что продукция, процесс, услуга соответствуют заданным требованиям.

Сертификация – это документальное подтверждение соответствия продукции определенным требованиям, конкретным стандартам или техническим условиям.

Сертификация продукции - комплекс мероприятий (действий), проводимых с целью подтверждения посредством сертификата соответствия (документа), что продукция отвечает определенным стандартам или другим нормативно-техническим документам.

Необходимость сертификации определяется следующими факторами:

- работа в рыночных условиях, в условиях конкуренции, выход на зарубежные рынки;
- гарантия стабильности качества;
- доверие потребителей и заказчиков, поставщиков и партнеров;

- социальная значимость задач, таких как гарантия безопасности потребляемой (используемой) продукции, охрана здоровья и имущества граждан, защита окружающей среды.

Многие зарубежные фирмы расходуют большие средства и время на доказывание потребителю, что их продукция имеет высокое качество. Так, по зарубежным источникам величина издержек на эти работы составляет около 1-2% всех затрат предприятий-изготовителей. В некоторых случаях затраты даже сопоставимы с затратами на достижение самого качества.

Условия проведения сертификации:

- предполагает обязательное участие третьей стороны;
- независимость подтверждения соответствия заданным требованиям;
- технология сертификации включает процедуры, правила, испытания, которые могут быть различными в зависимости от ряда факторов.

Факторы, влияющие на технологию сертификации:

- законодательство, которое определяет вопросы стандартизации, качества и непосредственно сертификации;
- особенности объекта сертификации: продукты, услуги, СМК;
- методы проведения сертификации зависят от объекта сертификации (испытания, экспертная оценка и др.)

Организационные особенности сертификации. Система сертификации включает в себя:

- центральный орган, который управляет системой, проводит надзор за ее деятельностью, может передавать право на проведение сертификации другим организациям (у нас БелГИИС – республиканский центр, РИВШ – для образовательных услуг высшей школы);
- правила и порядок проведения сертификации;
- нормативные документы, на соответствие которым осуществляется сертификация;
- процедуры (схемы) сертификации;
- порядок инспекционного контроля.

Системы сертификации могут действовать на национальном, региональном и международном уровнях.

Если система сертификации занимается доказательством соответствия определенного вида продукции (процесса, услуг) – это система сертификации однородной продукции, которая в своей практике применяет стандарты, правила и процедуры, относящиеся именно к данной продукции.

Орган сертификации (испытательная лаборатория) должны иметь аккредитацию – официальное признание права проводить процедуру сертификации и технической компетентности.

Сертификация может носить *обязательный и добровольный характер.*

Обязательная сертификация осуществляется на основании законов и законодательных положений и обеспечивает доказательство соответствия товара (процесса, услуги) требованиям технических регламентов, обязательным требованиям стандартов. Поскольку обязательные

требования этих нормативных документов относятся к безопасности, охране здоровья людей и окружающей среды, то основным аспектом обязательной сертификации являются безопасность и экологичность. В Беларуси обязательная сертификация введена Законом «О защите прав потребителя». Для осуществления обязательной сертификации создаются *системы обязательной сертификации*, цель их – доказательство соответствия продукции, подлежащей обязательной сертификации, требованиям технических регламентов, стандартов, которые в законодательном порядке обязательны к выполнению, либо обязательным требованиям стандартов. Номенклатура объектов обязательной сертификации устанавливается на государственном уровне управления.

Добровольная сертификация проводится по инициативе юридических или физических лиц на договорных условиях между заявителем и органом по сертификации в *системах добровольной сертификации*. Допускается проведение добровольной сертификации в системах обязательной сертификации органами по обязательной сертификации, нормативный документ, на соответствие которому осуществляются испытания при добровольной сертификации, выбирается, как правило, заявителем. Правила и процедуры систем добровольной сертификации определяются органом по добровольной сертификации. Как правило, развитие добровольной сертификации поддерживается государством.

При добровольной сертификации поставщик запрашивает подтверждение соответствия своей продукции характеристикам, выбранным на свое усмотрение, определенным стандартом, определенными техническими параметрами, содержанием паспорта или рекламного материала на изделие и т. д.

Процедура сертификации весьма дорогостоящая, что может повлечь за собой либо снижение прибыли поставщика, либо увеличение стоимости продукции, что в свою очередь может снизить ее конкурентоспособность на рынке. Поэтому поставщик должен отчетливо представлять механизм извлечения выгоды из процедуры сертификации, например, посредством проведения рекламной компании с привлечением заключения независимой третьей стороны.

Средства сертификации. Любая система сертификации использует стандарты, на соответствие требованиям которых проводятся испытания.

Стандарт – это нормативно-технический документ, устанавливающий основные требования к качеству продукции. Управление качеством продукции осуществляется на основе: государственных, международных, отраслевых стандартов и стандартов предприятий.

Немаловажная роль в управлении качеством принадлежит техническим условиям (ТУ). *Технические условия* – это нормативно-технический документ, устанавливающий дополнительные к государственным стандартам, а при их отсутствии самостоятельные требования к качественным показателям продукции, а также приравняемые к этому документу техническое описание, рецептуру, образец-эталон. Требования,

предусмотренные в технических условиях, не могут быть ниже, чем в государственных стандартах.

Результаты сертификации. В системах сертификации третьей стороной применяются два способа указания соответствия стандартам: *сертификат соответствия и знак соответствия*, которые и являются способами информирования всех заинтересованных сторон о сертифицированном товаре.

Сертификат соответствия – это документ, изданный по правилам системы сертификации, сообщающий, что обеспечивается необходимая уверенность в том, что должным образом идентифицированная продукция (процесс, услуга) соответствует конкретному стандарту или другому нормативному документу. Сертификат может относиться ко всем требованиям стандарта, а также отдельным разделам или конкретным характеристикам продукта, что четко оговаривается в самом документе. Информация, представляемая в сертификате, должна обеспечить возможность сравнения ее с результатами испытаний, на основе которых он выдан.

Знак соответствия – это защищенный в установленном порядке знак, применяемый (или выданный органом по сертификации) в соответствии с правилами системы сертификации, показывающий, что обеспечивается необходимая уверенность в том, что данная продукция (процесс, услуга) соответствует конкретному стандарту или другому нормативному документу.

Знак соответствия ограничен определенной системой сертификации, что указывает на обязанность этой системы (в лице органа по сертификации) контролировать соответствие стандарту продукции, маркированной этим знаком. Знаком соответствия *маркируется товар* и в том случае, если он соответствует всем требованиям стандарта (на упаковках продуктов, промышленных изделий Вы видели знак СТБ в кружочке).

Особенности сертификации продуктов и услуг библиотек. Сертификация результатов библиотечно-информационной деятельности – гарантия качества продукции и услуг, действенный и активно формирующийся инструмент управления качеством продукции, позволяющий укрепить авторитет библиотек-производителей и повысить уверенность потребителей. В практику работы библиотек постепенно начинает внедряться добровольная независимая сертификация результатов автоматизированных технологий, информационно-библиографических услуг, связанных с подготовкой, формированием и использованием баз данных (БД).

В некоторых странах создаются специальные органы по сертификации БД (НТЦ «Информрегистр» в России), аккредитованные центральным субъектом стандартизации страны (например, Госстандартом России), предоставляющий потребителю необходимые гарантии соответствия приобретенной БД определенным качественным требованиям: совместимость БД с программными и техническими средствами,

функциональные возможности БД, формат данных, правильность представления данных в БД, объемно-временные параметры БД, тематика, содержание и тип БД, информационно-поисковые и лингвистические характеристики БД.

В ближайшем будущем в систему добровольной сертификации, считают специалисты, реально включить и другие виды библиотечно-информационной продукции и услуг: электронные каталоги, издательскую продукцию библиотек, справочно-библиографические услуги и т.п. В качестве добровольного органа по сертификации этой продукции и услуг могли бы выступить как общественные профессиональные библиотечные организации (общества, ассоциации), соответствующие подразделения высших учебных заведений, специализированные научно-исследовательские центры крупнейших библиотек республиканского или регионального уровня.

Технология сертификации продукции библиотеки. Непосредственно процесс сертификации продукции включает:

- выбор, доработку (при необходимости) и принятие нормативно-технических документов на продукцию, в соответствии с которыми будет проводиться сертификация;
- разработку документа (положения) о порядке сертификации данной продукции, устанавливающего, в том числе, схему ее проведения;
- предварительную проверку производства сертифицируемой продукции (если это предусмотрено схемой сертификации);
- испытания сертифицируемой продукции (если это предусмотрено схемой сертификации);
- *выдачу* сертификата соответствия и права на использование знака соответствия, а также работы по их признанию, если сертификат выдан другим национальным или международным органом;
- заключение соглашений о сертификации продукции с зарубежными или международными органами;
- надзор за стабильностью качества сертифицированной продукции и состояния ее производства;
- информацию о результатах сертификации.

Маркирование продукции библиотеки. Маркирование, использование товарных знаков, знаков обслуживания и других элементов совершенствования качества библиотечно-информационного обслуживания, способствующих доверию потребителя, благодаря хорошей репутации библиотеки-производителя, постепенно начинают применяться в библиотечной практике (ГПНТБ России, ЦНСХБ Россельхозакадемии, РГБ, ЦБС «Кунцево», Тюменской областной научной библиотеке, ЦБС «Кемерово», МИБС Екатеринбурга и др.). В Республике Беларусь – товарные знаки имеют НББ, РНТБ, БелСХБ. В каждой конкретной библиотеке идет постепенная поэтапная подготовка к созданию необходимых условий для повышения качества продукции и услуг, их правовой защиты. Разрабатываются соответствующие фирменные знаки обслуживания, фиксируются во внутренних нормативных документах:

уставах, положениях, правилах, проставляются на официальных бланках, издательской и другой продукции.

Товарный знак (или знак обслуживания) является той основой, на которую опирается реклама библиотеки. С позиций маркетинга и развития предпринимательской деятельности библиотеки товарный знак и знак обслуживания — это особые символы ответственности, обозначающие, кому принадлежит исключительное право располагать данной продукцией и услугами, получать прибыль, но и вместе с тем нести ответственность за создание и распространение некачественного товара. Товарный знак и знак обслуживания дают библиотеке-владельцу материальные выгоды, создавая ей высокую репутацию.

Отдельные библиотеки постепенно вводят для обозначения различных видов предоставляемых услуг типовые наклейки, что в дальнейшем может послужить основой разработки отраслевой системы маркирования и принципов сертификации соответствия.

Следует отметить, что белорусские библиотеки, активно осваивают технологии маркетинга, новые подходы в обслуживании пользователей в условиях рынка, связанные с осознанием необходимости иметь свой фирменный знак или знак обслуживания, характеризующий ее стиль, репутацию, имидж, приоритет в создании и распространении качественной продукции и услуг.

Сертификация СМК. Направленность сертификации в последние годы переместилась от сертификации продукции к сертификации систем качества. Это связано с тем, что во втором случае покупатель уверен, что качество всей продукции данного предприятия находится на высоком уровне.

Сертификация систем менеджмента качества — это высокоэффективный рыночный инструмент, так как сертификат, выданный авторитетной организацией, признается как осязаемое свидетельство качества, которого вправе ожидать потребитель (заказчик).

Процедура сертификации имеет целью дать предприятию-изготовителю соответствующей продукции лицензию на использование знака соответствия (за рубежом - монограммы, клейма определенного вида).

Технология сертификации СМК. Международная сертификация СМК включает два этапа:

- подготовку к сертификации
- непосредственно процесс сертификации.

Подготовка к сертификации предполагает:

- оценку действующего производства - оценочный аудит;
- подготовку необходимых документов: отчета, мероприятий и методик;
- разработку Руководства, пакета методологических инструкций и программы качества;
- консультации по внедрению;
- предварительный аудит;
- сертификационный аудит и выдачу сертификата;

- обучение специалистов компании: высшего и среднего звена и исполнителей по специально разрабатываемым программам.

По результатам первого этапа орган по сертификации составляет заключение, в котором указывается готовность организации и целесообразность проведения второго этапа работ по сертификации системы качества либо раскрываются причины нецелесообразности или невозможности проведения работ по второму этапу.

При положительном заключении при подписании договора устанавливаются сроки проведения работ по второму этапу – окончательной проверке и оценке системы качества.

Если при проведении работ второго этапа органом по сертификации обнаруживается несоответствие системы качества требованиям соответствующего стандарта, то совместно с предприятием определяется срок ее доработки и устанавливается ориентировочный срок повторной проверки. При положительном решении сертификат выдается на определенный срок (обычно этот срок ограничивается тремя годами).

Непосредственно процесс сертификации. В орган по сертификации направляются:

- заявка и сопроводительное письмо;
- анкета-вопросник для проведения предварительной проверки системы качества;
- общее руководство по качеству (или основной СТП системы качества),
- информационные данные о качестве продукции (сведения о рекламациях, потерях от брака, результатах ранее проведенной на предприятии сертификации, испытаниях продукции и т.п.);
- декларацию о соответствии системы качества;
- счет оплаты за проведение первого этапа проверки системы качества.

По просьбе органа по сертификации могут быть представлены также другие сведения и данные о предприятии и системе качества.

В настоящее время в Европе действует более 700 органов по сертификации. Системы сертификации взаимосвязаны и действуют согласованно. Всего в странах ЕЭС и ЕАСТ сертифицируется более 5000 изделий, действует более 300 систем сертификации и действуют системы сертификации практически во всех зарубежных странах.

Опыт Научной библиотеки УО «ПГУ». 11 мая 2010 года Научная библиотека УО «ПГУ» успешно прошла сертификационный аудит на соответствие СТБ ISO 9001:2009 и на соответствие требованиям DIN EN ISO 9001:2008. Аудит проводился органом по сертификации услуг Белорусского государственного института стандартизации и сертификации (БелГИСС). Сертификационный аудит проходил по программе, включающей все разделы стандарта. 15 сентября 2010 г., в профессиональный праздник, состоялось торжественное вручение научной библиотеке УО «ПГУ» сертификатов на соответствие системы менеджмента качества СТБ ISO 9001-2009 в

Национальной системе подтверждения соответствия Республики Беларусь и на соответствие требованиям DIN EN ISO 9001:2008 в немецкой системе аккредитации.

Можно также привести достаточно большое количество примеров сертификации библиотеками России своих СМК как в национальных, так и международных органах сертификации.

Вопросы для размышления:

1. Что выступает и может выступать в качестве объектов сертификации в библиотеке?
2. Чем определяется необходимость сертификации продуктов и услуг, СМК библиотеки?
3. В чем Вы видите роль маркирования продукции библиотеки?

Раздел 3. Оценка и измерение качества продуктов и услуг библиотеки

Тема 8. Развитие теоретических концепций менеджмента качества библиотеки

Исследования в библиотековедении по вопросам качества деятельности библиотек не имеют такой стройной периодизации и таких ярких исследователей с целостными концепциями качества как в общем научном менеджменте. В зарубежном библиотековедении формирование научной теории эффективности и качества относится к н. XX в., в советском библиотековедении – к середине 70-х гг. XX в.

Можно выделить следующие *этапы в изучении вопросов эффективности и качества деятельности библиотек*:

- 60-е гг. XX ст. – разработка вопросов связана с необходимостью повысить эффективность внутренних процессов в библиотеке;

- 70-е гг. XX ст. – внимание к качеству предоставляемых услуг, но выводы строились лишь на количественных показателях;

- 90-е годы XX в. - интерес к изучению менеджмента, диверсификация библиотечного менеджмента – развитие стратегического, инновационного, кадрового, технологического, проектного менеджмента, менеджмента качества.

- нач. XXI в. – формирование целостного взгляда на качество библиотечно-информационных продуктов и услуг библиотеки (разработка стандартов для оценки обслуживания в библиотеках; акцент на пользователя; рассмотрение библиотечно-информационного обслуживания как совокупности всех услуг; переход от концепции ресурсного обеспечения к концепции управления качеством как перспективном пути развития библиотек).

Представители формирования теории менеджмента качества библиотек. Изучению эффективности и качества деятельности библиотек

(в целом) и отдельных направлений ее работы (в частности) уделяли большое внимание такие советские и российские ученые, как А.А.Покровский, Д.Ю.Теплов, Н.С.Карташов, И.М.Фрумин, Ю.Н.Столяров, Романовская, Ю.А.Гриханов, А.С.Арзуханов, В.Г. Дригайло, Л.М.Инькова, А.И.Пашин, В.И.Терешин, И.М.Фрумин, Б.Ф.Володин, Л.И.Госина, О.П.Зыков, И.К.Кирпичева, М.Я.Дворкина, Л.А.Дубровина, Л.А.Кожевникова, В.К.Клюев, С.П.Меньщикова, И.С.Пилко, П.С.Романов, И.М.Суслова, Е.А.Фенелонов, Н. Редькина и др.

Среди зарубежных авторов в разные годы этой проблемой занимались такие исследователи, как С.Аабо, М.Бакленд, Р.Балль, Г.Бейерсдорф, Дж.Бликсруд, П. те Бокхорст, П.Брофи, Х. де Брюйн, Т.Джиаппикони, Р.Кален, П.Каптор, К.Кейнова, Г.-А. Кох, Дж. Крэм, К.Кук, М.Купер, Ф.У.Ланкастер, Ф.Леймулер, Б.Линч, Ч.Маклур, М.Мерфи, С.Николсон, Д.Нитеки, Р.Пауэлл, Р.Полл, Р.Орр, С.Робертс, П.Хэрнон.

Особенности развития теории менеджмента качества библиотек.

В зарубежном библиотековедении не проводят границу между понятиями эффективность и качество библиотечной деятельности/услуги; между понятиями измерение «эффективности библиотечной работы» и «измерение эффективности библиотечной услуги», в отечественном библиотековедении много работ, подходов, когда изучается эффективность отдельного вида работы – справочно-библиографического обслуживания, подготовки библиографического пособия и др.; работы по оценке и повышению качества услуг населению в публичных библиотеках западноевропейских стран проходит в рамках проектов по инициативе муниципальных органов власти, общественных библиотечных союзов, как например, SCONUL в Великобритании, и в рамках общенациональных проектов. Проекты не носят эпизодический характер, а для них характерна долговременность, участие многих библиотек; в организационном плане отмечается тщательная проработка и подготовка к непосредственному эксперименту. Исследователи различают и исследуют собственно библиотечную эффективность и качество в контексте ее основных видов, которые по-разному называются – функциональная, технологическая, организационная, социальная и экономическая эффективность работы библиотеки, и которые вместе составляют общую эффективность.

В настоящее время можно считать общепризнанным при оценке деятельности библиотек выделять:

- *социальную эффективность* – уровень достижения библиотекой поставленных целей с учетом потребностей пользователей;
- *экономическую эффективность* – уровень затрат всех видов ресурсов на производство и предоставление пользователям информационных продуктов и услуг.
- *качество продуктов и услуг библиотеки* – это степень соответствия их реальных потребительских свойств ожиданиям и пожеланиям пользователей.

Специфика каждого вида эффективности выражается в номенклатуре показателей и методиках их измерения и (или) расчета. Для измерения социальной эффективности широко применяются социологические методы изучения мнений пользователей и библиотечного персонала (наблюдение, опрос, тестирование, экспертиза). Результаты этих исследований, соотнесенные с данными библиотечной статистики, анализа учетной документации (включая автоматизированный учет), характеризуют социальную востребованность библиотеки, комфортность библиотечного сервиса. Измерение экономической эффективности может производиться различными способами: путем определения затрат на единицу продукции или услуг; соотнесения произведенных затрат характеристиками эффекта от использования предоставленной пользователям информации; определения общественно необходимых ресурсов на производство информационных продуктов и услуг.

Оценка эффективности, качества деятельности любой организации справедливо считается важнейшим компонентом управления, обеспечивающим достижение этой организацией своих уставных целей.

Методологические подходы к оценке качества деятельности библиотек:

- *ресурсный подход* - наиболее распространенный. Выделяются различные типы ресурсов: документные, материально-технические, кадровые. Для их оценки предлагаются различные показатели, методики изучения. С целью же оценки результатов и анализа эффективности библиотечной деятельности предполагается проведение сопоставления затрат и результатов - плановых и фактических показателей. В качестве результатов могут выступать: абсолютные, относительные (динамики и структуры, интенсивности) и средние показатели.

- *подход к оценке библиотечной деятельности, исходя из понятия «общественного блага»*, отвечающий на вопрос «какова среда и что ей нужно». Если ресурсный подход исходит из посылки «предложение - спрос», то подход с позиций общественного блага - из «спроса - предложения». Изучение общественной пользы в контексте библиотечного дела следует отнести к изучению социальной эффективности деятельности библиотек.

В российском библиотековедении проблемой экономического анализа библиотечной деятельности, основанной на понятии общей экономической ценности, занимается Ю.А. Горшков. Суть этого понятия заключается в том, что ценность не всегда определяется потреблением каких-либо благ. Кроме ценности использования существует весьма сложно определяемая ценность неиспользования. Если первая, как правило, легко поддается оценке в денежном выражении, то методики определения второй сложны, трудоемки и чрезвычайно затратны.

- *концепция «поиска идеала»*. Оценка деятельности в данном случае осуществляется путем сравнения двух режимов функционирования:

текущего (или фактического) с образцовым (или эталонным), обеспечивающим максимальную результативность.

- подход, связанный с внедрением положений *менеджмента качества в библиотечное дело*. С его позиций наметились два основных направления к измерению качества работы библиотеки: первый – базируется на изучении и анализе потребностей и удовлетворенности пользователей; второй - основан на определении показателей библиотечной деятельности.

Существуют проблемы внедрения результатов теоретических изысканий в области менеджмента качества в практику работы библиотек: сложившиеся системы оценки не всегда ориентируют на достижение конечных результатов и не содействуют решению задач управления. Можно констатировать тот факт, что методики оценки работы библиотек, разработанные на настоящий момент теоретиками библиотечного дела, нередко отвергаются библиотечными практиками как слишком сложные или удаленные от реальности. Поэтому не удивительно, что библиотекари по-прежнему тяготеют к сбору традиционных и легко получаемых, хотя и не всегда полезных, показателей. Не всегда очевидна связь между результатами исследования вопросов эффективности и качества деятельности библиотек и получением добавочных ресурсов, столь необходимых сегодня библиотекам. Слабая информированность библиотекарей о международной практике: о международных стандартах качества, о специфических вопросах библиотечной статистики. Большинство библиотекарей не знакомо с международными документами в этой сфере.

Вопросы для размышления:

1. Охарактеризуйте основные этапы развития теории менеджмента качества в библиотековедении.
2. Охарактеризуйте основные методологические подходы к оценке качества деятельности библиотек.
3. Продемонстрируйте взаимосвязь основных методологических подходов к оценке качества деятельности библиотек.

Тема 9. Стандартизация как средство обеспечения качества продукции и услуг библиотеки

Стандартизация является эффективным инструментом правового регулирования деятельности библиотек, способствующим дальнейшему развитию библиотечно-информационного обслуживания.

На повышение роли и места стандартизации в библиотечной сфере оказывают влияние:

- развитие рынка информации и появление у библиотек множества конкурентов;

- увеличение хозяйственной самостоятельности библиотек, создание объективных предпосылок для производства и распространения продукции, имеющей соответствующие качественные параметры;

- внедрение новой информационной технологии и соответствующая переориентация библиотечно-информационного обслуживания от предоставления информации — к содействию в самостоятельном доступе пользователя к информации;

- расширение международного и национального информационного сотрудничества;

-возрастание роли стандартизации как средства обеспечения качества продукции и услуг, оказываемых библиотеками, их конкурентоспособности;

- включение в структуру стандартизации новых нормативно-правовых документов: межгосударственных стандартов, национальных стандартов, стандартов библиотечных общественных организаций, стандартов предприятий, имеющих существенное значение для дальнейшего развития и совершенствования библиотечной деятельности.

Стандарты выполняют функции эталонов:

- нормализующих профессиональную терминологию;

- предписывающих рациональную последовательность действий;

- определяющих показатели полезности (эффективности и качества);

- ограничивающих риск сверхнормативных издержек, брака, неблагоприятных воздействий на производителя, потребителя и т. п.

Стандартизация в области библиотечного дела и библиографии является частью единой общегосударственной системы стандартизации.

В Беларуси в последнее время широкое распространение получили различные категории стандартов по библиотечному делу.

Наибольшее нормализующее значение для информационного производства имеют *стандарты*: международные, государственные (межгосударственные), государственные (ГОСТ), гармонизированные с международными стандартами ИСО (ГОСТ, СТБ), отраслевые (ОСТ), предприятий (СТП).

Международные стандарты - стандарты, принятые Международной организацией по стандартизации - ИСО. В настоящее время от Беларуси членом ИСО является Госстандарт РБ. В рамках ИСО действует целый ряд ТК, имеющих интересы в сфере обработки информации. Для нас представляет интерес ТК 46«Информация и документация».

Статус международных стандартов, принятых для применения в странах - членах ИСО - *добровольный*. Они являются рекомендательными, используемыми каждой страной с учетом национальных особенностей развития библиотечно-информационной деятельности. В Беларуси международные библиотечно-информационные стандарты применяются в двух вариантах - с полным или частичным выполнением установленных в них требований. Полное выполнение требований, установленных в международном стандарте, осуществляется посредством официального (соответствующего подлиннику) перевода стандарта на

национальный официальный язык страны (у нас - русский язык, белорусский) и прямого включения его содержания в отечественный нормативный документ (СТБ, ГОСТ), причем без каких-либо дополнений или ожесточений требований, или, напротив, с включением дополнительных или ужесточенных требований. В Беларуси принято 25 государственных стандартов по библиотечному делу и информации, полностью соответствующих международным стандартам.

Другой вариант - частичное использование содержания требований международных стандартов при разработке аналогичных отечественных нормативных документов по библиотечному делу и информации.

Среди основных задач в области стандартизации библиотечного дела в современных условиях значатся гармонизация государственных стандартов с международными, региональными и национальными стандартами других стран. Гармонизированный стандарт - национальный стандарт, требования которого технически идентичны, тождественны или выше (жестче), но не противоречат требованиям к конкретному объекту стандартизации, установленным в соответствующем международном или региональном стандарте.

Несмотря на то, что дискуссии по вопросам критериев эффективности работы библиотек не утихают, за последние годы появилась директивная база и система международных стандартов. Вопросами совершенствования показателей систематически занимаются ИФЛА и ИСО. Рабочей группой ИФЛА (Международной федерации библиотечных ассоциаций и организаций) были подготовлены документы, на основе которых совместно с группами ИСО (ТС 46/SC 8/WG 4) был разработан ряд стандартов в области статистики и измерения эффективности, в частности, в 1991 г. был принят стандарт ИСО 2789 «Международная библиотечная статистика», в 1998 году стандарт ISO CD 11620 «Показатели библиотечной деятельности»; в 2003 г. Стандартом ISO/TR 20983:2003 «Информация и документация. Показатели эффективности электронных библиотечных услуг» были введены показатели обслуживания для электронных библиотек.

Стандарт ИСО 2789 «Международная библиотечная статистика» состоит из трех разделов: сфера деятельности, определения и отчеты о статистических данных.

Определения, представленные во втором разделе, объединены в пять групп: библиотеки, фонды, пользователи, расходы и персонал. В третьем разделе определены показатели и единицы учета, по которым необходимо предоставлять статистические отчеты о деятельности библиотек, объединенные в группы аналогично определениям второго раздела стандарта.

Следует отметить, что с 1991 года международный стандарт по библиотечной статистике был переработан четырежды. Новые издания ISO 2789 вышли в 2001, 2003, 2006 2013 годах. Совершенствование показателей библиотечной статистики идет по следующим направлениям:

- учет удовлетворенности пользователей работой библиотек;

- изменение качественного аспекта, который также включает значимость для потребителя, но, кроме того, еще и уровень исполнения работы (продукта, услуги) и ее соответствие требованиям и спецификациям;
- включение в традиционную библиотечную статистику показателей электронных ресурсов;
- упорядочение и стандартизация статистики использования электронных ресурсов.

В целях гармонизации принципов и практики оценки работы библиотек ИСО ТК 46/SC8 (подкомитет, ответственный за библиотечную статистику) решил разработать международный стандарт показателей библиотечной деятельности (International Standard ISO CD 11620 on library performance indicators). Критерии качества и показатели деятельности для библиотек установлены в стандарте ИСО 11620 (1998; 2014). *«Информация и документация. Показатели эффективности деятельности библиотек».*

Его цель — совершенствовать средства оценки деятельности библиотек путем введения единообразной терминологии и методологии; способствовать использованию показателей эффективности работы библиотек и распространению информации о возможности осуществления измерения работы; дать инструмент для оценки работы библиотек всех типов; гармонизировать требования с положениями стандартов ИСО серии 9000.

Стандарт содержит 44 показателя с описанием методов их применения. Показатели работы определяют, с одной стороны, эффективность предоставления услуг пользователям, с другой - экономичность, т. е. эффективное использование существующих ресурсов. В настоящем Международном стандарте дается стандартизованная терминология и краткое определение показателей эффективности работы, содержится краткое описание показателей, а также методика сбора и анализа необходимых данных. В стандарте описана область применения, нормативная документация, приводятся определения используемых терминов, критерии и структура описания индикаторов, использование показателей эффективности работы.

В стандарте 3 приложения, которые являются основной практической частью стандарта: Приложение А. Перечень показателей эффективности работы для библиотек; Приложение В. Описание показателей эффективности работы для библиотек; Приложение С. Библиография (носит информативный характер).

Показатели обслуживания для электронных библиотек утверждены стандартом ISOTR 20983:2003. Европейское библиотечное сообщество осуществило проект Equinox, профинансированный Евросоюзом. Этот проект имел целью разработать показатели для библиотечного обслуживания в электронной среде. В нем была поставлена задача расширения и дополнения показателей, предусмотренных стандартом ИСО 11620. По результатам проекта разработано в общей сложности 12 показателей. Разработанные в его рамках показатели проверены в процессе электронного

обслуживания и могут быть использованы для расширения и дополнения существующих показателей традиционного библиотечного обслуживания.

ISO, TC 46/SC 8 ISO ведется разработка международного стандарта оценки деятельности национальных библиотек, учитывая сегодня работу библиотеки с печатными и электронными документами, смену объектов библиотечной деятельности, необходимость оцифровки документов, возможностей предоставления удаленного доступа к ресурсам и взаимодействия библиотечных систем, международного сотрудничества (среди предлагаемых индикаторов: число сотрудников, работающих с международными проектами), научной деятельности национальной библиотеки (исследования, связанные с ИКТ, число публикаций, изданных в библиотеке, число конференций и других научных встреч, организованных библиотекой); обучение персонала (количество учебных часов на специальную подготовку персонала) и др.

Межгосударственные стандарты в области библиотечного дела разрабатываются в рамках *Системы стандартов по информатизации, библиотечному и издательскому делу (СИБИД)*, созданной в конце 1970-х гг. - 1978 г. - и возглавляемой ТК 191 по стандартизации «Научно-техническая информация, библиотечное и издательское дело». На начальном этапе СИБИД объединяла межгосударственные стандарты всех республик бывшего СССР, в настоящее время сегодня они действуют в рамках Содружества Независимых Государств (СНГ). На ТК 191 России возложены функции постоянно действующего национального рабочего органа в Межгосударственном ТК 191 (МТК 191). Республика Беларусь также входит в МТК 191.

Эта система (регистрационный номер 7) насчитывает около 60 действующих стандартов в области научно-технической информации, библиотечного дела, библиографической деятельности, издательского дела, научно-технической терминологии, архивного дела. В ней представлены терминологические стандарты, стандарты обозначения, стандарты на процессы, продукцию и услуги, в незначительной степени – стандарты на методы контроля, регламентирующие правила обеспечения и измерения качества продукции, проведения испытаний, измерений, анализа. Формирование СИБИД как целостной системы продолжается и сегодня.

О значимости межгосударственного взаимодействия для стандартизации библиотечной деятельности свидетельствуют следующие данные. На территории Республики Беларусь по состоянию на **1 января 2016** г. перечень действующих стандартов СИБИД включал 73 стандарта межгосударственного и национального уровней, из них 17 – национальных.

Вместе с тем, следует отметить в качестве негативных тенденций сегодняшнего состояния стандартизации в библиотечном деле: ослабление межгосударственных контактов со странами СНГ при разработке стандартов, различия в законодательной базе стран СНГ, в частности по вопросам авторского права, сложности в процедуре экспертизы и утверждения проектов межгосударственных стандартов. К указанным

добавляются и такие как изменение правового статуса стандартов (закрепленная в законодательных актах как России, так и Беларуси - добровольная основа их применения), ослабление со стороны государства организационной и методической поддержки работ по разработке комплексных программ стандартизации, по внедрению и использованию стандартов.

Сегодня в Республике Беларусь среди актуальных проблем по развитию стандартизации в области библиотечно-информационной деятельности: возобновление работы ТК 3 в структуре «Информационно-документные коммуникации» Госстандарта РБ; взаимодействие при подготовке стандартов различных субъектов (заинтересованных сторон); актуализация действующих стандартов с учетом новых тенденций развития библиотечно-информационной деятельности; разработка новых стандартов с учетом международной практики.

Необходимо также учитывать опыт работы зарубежных стран по обеспечению нормативными документами работы по управлению качеством и обеспечению качества. Так, представляет интерес опыт России. Изменения с 2010 г. порядка финансирования бюджетных учреждений в России и выделение бюджетных средств только с увязкой с целевыми показателями деятельности библиотеки потребовали внедрения новых подходов, направленных на определение эффективности предоставления бюджетных услуг и расходов бюджетных средств. При этом система оценок результатов должна включать «как непосредственные результаты – предоставление услуг определенного качества и объема, так и конечные результаты - эффект от предоставленных услуг для их получателей». Социальная и экономическая эффективность расходования бюджетных средств становится основным объектом внешнего контроля за деятельностью органов государственного управления и местного самоуправления в соответствии с нормами № 83-ФЗ.

В этих целях составляется государственное задание для библиотеки (библиотека сама составляет), которое включает следующие параметры: наименование услуг из утвержденного ведомственного перечня услуг; потребителей услуги; объём услуг на финансовый год; требования к порядку оказания услуги; *показатели качества услуги*, в случае если учредитель готов их учредить.

В соответствии с такой трактовкой Министерство финансов Российской Федерации считает целесообразным *разрабатывать нормативы финансирования и стандарты качества на оказание услуг*.

Государственное (муниципальное) задание – это ключевой управленческий и мотивирующий инструмент учредителя и основа для гарантированного финансового обеспечения деятельности учреждения, в связи с чем в качестве актуальных стали такие вопросы как необходимость разработки и внедрения стандартов государственных (муниципальных) услуг в сфере культуры и необходимость определения показателей и критериев результативности деятельности учреждений.

Стандарты государственных услуг становятся объективной основой для разработки нормативов затрат на их выполнение, а также требований, предъявляемых к качеству.

Таким образом, стимулирующими факторами для повышения качества и доступности услуг должны стать: формирование для каждого учреждения государственного (муниципального) задания на оказание услуг с указанием показателей объема и качества на его выполнении; обеспечение контроля за выполнением задания; установления прямой зависимости объема финансового обеспечения выполнения задания (размера субсидии) от результатов деятельности учреждения.

Разработка и внедрение стандартов качества госуслуг рассматривается как создание системы управления качеством предоставляемых услуг.

Многие регионы России при разработке стандартов качества библиотечных услуг опираются на рекомендации «Модельного стандарта деятельности публичной библиотеки» РБА (2001, новая редакция 2008), который был признан одним из эффективных инструментов для разработки стандарта качества услуг, предоставляемым конкретным учреждением.

В последние годы отечественное профессиональное сообщество в лице Российской библиотечной ассоциации (РБА), ее региональных отделений инициирует разработку новых типов регламентов. Примерами таких документов могут служить *Кодекс профессиональной этики российского библиотекаря, Модельный стандарт деятельности публичной библиотеки, Модельный стандарт деятельности муниципальной библиотеки*, разработанные на основе стандарта ИСО 11620, с учетом перечня отчетных показателей библиотек и Общероссийского классификатора услуг населению *«Методические рекомендации по оценке эффективности и качества работы общедоступной библиотеки ...»*.

В «Методических рекомендациях по оценке эффективности и качества работы общедоступной библиотеки ...» отмечается, что важной стороной оценки эффективности и качества деятельности библиотеки является учет мнений потребителей библиотечно-информационных услуг. Для решения этой задачи предлагается использовать регулярное проведение социологических исследований (мониторинга) по проблемам качества и уровня библиотечно-информационного обслуживания населения, опросов и других форм.

Вопросы для размышления:

1. Назовите международные организации, которые занимаются разработкой стандартов в области библиотечно-информационной деятельности.
2. Чем вызвана необходимость пересмотра международных стандартов в области библиотечно-информационной деятельности?

3. Какие проблемы стандартизации в библиотечно-информационной сфере присущи Республики Беларусь на современном этапе?

Тема 10. Методы оценки качества деятельности библиотек

Проблема объективного измерения и количественной оценки качества продукции в настоящее время является одной из ключевых в теории управления. Количественная оценка качества дает исследователю необходимый инструмент, с помощью которого можно решить многие проблемы качества продукции, в том числе и проблемы управления качеством на всех этапах жизненного цикла продукта.

Термин квалиметрия был предложен в 1968 году группой советских ученых во главе с Г.Г. Азгальдовым, определивших методологическую общность способов количественного оценивания качества совершенно разных объектов. Одновременно была осознана необходимость теоретического обобщения этих способов в рамках самостоятельной научной дисциплины.

В настоящее время *квалиметрия* - это научная область, в рамках которой изучаются методология и проблематика комплексного количественного оценивания качества объектов любой природы (одушевленных или неодушевленных; предметов или процессов; продуктов труда или продуктов природы), имеющих материальный или духовный характер, имеющих искусственное или естественное происхождение.

Конечной целью квалиметрии является разработка и совершенствование методик, с помощью которых качество конкретного оцениваемого объекта может быть выражено одним числом, характеризующим степень удовлетворения данным объектом общественной или личной потребности.

Для объективной оценки качества объекта (продукта/услуги) необходимо охарактеризовать его свойства количественно. Для этого важно иметь представления об инструментарии проведения оценки.

В качестве измерителей качества и эффективности В.М. Мотылев в своих работах, посвященных количественным исследованиям в библиотечной науке и практике, предлагает понятия «показатель» и «критерий».

Показатель – «некоторое измеряемое свойство объекта, используемое для количественной характеристики другого, непосредственно не измеряемого свойства» (например, книговыдача – показатель использования библиотечного фонда, цитируемость — показатель ценности документа и т. п.).

Критерий – «это оценочный показатель, величина которого принимается как соотношение, “лучше” – “хуже” при выработке управляющих решений» (например, статистический закон 80/20 может иметь

критериальное значение: в эффективно эксплуатируемом библиотечном фонде – 80% книговыдач обеспечивают 20% единиц хранения).

В зарубежном библиотековедении используется понятие *индикатор* как синоним термина показатель.

Требования к формулировке измерителей. Оценка, претендующая на статус показателя или критерия, должна быть измеряемой и отвечать ряду качественных требований, в их числе:

- ясность толкования;
- простота использования;
- возможность однозначных оценочных решений, базирующихся на принципиальных основаниях;
- надежность, исключение субъективных и двусмысленных суждений.

Подходы к определению критериев и показателей.

Принцип *многокритериальности оценки деятельности библиотеки* предполагает, что каждая технологическая подсистема (ресурсная, процессная, управленческая) имеет свой набор показателей и критериев эффективности. Многономенклатурность библиотечного производства – разнообразие ассортимента производимых продуктов и услуг – требует дифференцированного подхода к оценке качества библиотечного сервиса.

Монокритериальный подход (его сторонники Ю.Н. Столяров, М.Я. Дворкина, Л.И. Куштанина, Л.А. Дубровина и др.) предполагает на основе отдельных показателей библиотечной деятельности сконструировать интегральный критерий (сводный индекс) эффективности. Сложность совмещения в одной оценке всех сформулированных требований определяет проблематичность формирования единого критерия эффективности или качества.

Реальной представляется возможность выбора из некоторого количества показателей, характеризующих важнейшие свойства объекта, одного показателя, имеющего критериальное значение для решения конкретной задачи (например, заданное значение удельной трудоемкости или себестоимости одной записи может служить критерием экономической эффективности подготовки библиографического указателя, БД; установленный показатель точности удовлетворения запроса – критерием качества услуг, базирующихся на информационном поиске).

Еще один из методов предусматривает ранжирование объектов по важнейшим показателям, суммирование полученных рангов и выведение среднего, который и служит оценочным показателем. Он позволяет сравнивать разные библиотеки и системы (сети) библиотек. Обозначение мест является оценочной характеристикой.

Подходы и методы оценки, социальной, экономической и технологической эффективности более подробно изучаются в курсе «Технологический библиотечный менеджмент». Остановимся на подходах и методах изучения качества результатов библиотечно-информационной деятельности.

Качество информационных продуктов и услуг - совокупность характеристик продуктов и услуг, определяющих их способность удовлетворять установленные или предполагаемые потребности пользователей.

Измерение качества труда означает определение величины его полезных свойств путем сопоставления с единицей измерения, принятой за эталон. В промышленности качество произведенного продукта измеряется полезными свойствами эталона (стандарта).

$$K = \frac{Q_1}{Q_0}$$

где K — показатель уровня качества оцениваемого продукта относительно эталона, Q_1 — характеристика качества оцениваемого продукта, Q_0 — характеристика качества образца-эталона.

Качество производимых в библиотеке информационных продуктов и предоставляемых информационных услуг выражается в их *потребительских свойствах*. Отсутствие четких и однозначных представлений о потребительских свойствах конкретного продукта или услуги затрудняет процесс выявления, а тем более измерения характеристик, которые могут претендовать на статус показателей качества. На качество информационных услуг, помимо объективных факторов, существенное влияние оказывают межличностные отношения (культура общения с потребителем, доступность персонала библиотеки для ее пользователей) и уровень организации сервиса (гибкость форм и оперативность предоставления услуг, имидж библиотеки и ее репутация). Например, качество библиотечной услуги, связанное с обеспечением доступа к общественным фондам, можно оценивать по параметрам полноты, точности, оперативности удовлетворения запросов, культуры обслуживания, обновляемости фонда, комфортности библиотечной среды, экономии времени пользователя и многим другим.

К важнейшим характеристикам качества услуги международные и государственные стандарты Системы менеджмента качества и специалисты в этой области относят:

- надежность – способность персонала точно и оперативно удовлетворить запрос, предоставить обещанную услугу;
- предупредительность – готовность помочь клиенту, предоставить услугу без дополнительных обращений и напоминаний;
- доверительность – умение персонала вызвать расположение;
- доступность – отсутствие препятствий на пути получения услуги;
- коммуникативность – взаимопонимание между персоналом и потребителями;
- внимательное отношение – учет индивидуальных особенностей каждого клиента.

Как и в случае с определением эффективности библиотечно-информационной деятельности существует несколько подходов к оценке качества производимых библиотекой продуктов и услуг. При этом некоторые из показателей эффективности (обращаемость, книгообеспеченность,

читаемость, полнота, оперативность обслуживания и др.) выступают одновременно и мерилom качества (табл.).

Таблица

Показатели качества информационных продуктов и услуг библиотеки

Наименование показателя	Виды оцениваемых продуктов и услуг	Содержание показателя
Книгообеспеченность	Библиотечный фонд	Среднее количество документов в фонде в расчете на одного читателя
Обновляемость фонда	Библиотечный фонд	Отношение количества новых поступлений к величине фонда
Обращаемость	Библиотечный фонд	Отношение числа выданных абонентам документов к величине фонда
Читаемость	Библиотечные услуги	Отношение книговыдачи за определенный период к числу абонентов библиотеки
Частота спроса	Информационные продукты	Число обращений к документу, БД, электронному изданию
Степень детализации классификационной схемы	Библиографические продукты	Отношение количества документов, отраженных в библиографическом источнике, к общему числу разделов, рубрик, подрубрик
Коэффициент свертывания информации	Обзоры, ДОР, дайджесты	Отношение количества страниц в обзоре к общему количеству страниц в обзоре источников
Полнота информации	Документальные, библиографические услуги	Отношение количества релевантных документов в услуге к общему количеству релевантных документов в фонде (массиве, потоке)
Точность информации	Документальные, библиографические услуги	Отношение количества релевантных документов, выданных на запрос, к общему количеству документов в услуге

Коэффициент информационного шума	Документальные, библиографические услуги	Отношение количества нерелевантных документов, выданных на запрос, к общему количеству документов в услуге
Оперативность обслуживания	Информационные услуги	Отклонения от среднего (нормативного) времени удовлетворения запроса
Оперативность информации	Текущие библиографические пособия, услуги текущего библиографического информирования	Средний интервал времени от момента выхода документа (поступления в библиотеку) до отражения его в библиографическом пособии, библиографической услуге
Регулярность информирования	Текущие информационные издания, услуги текущего информирования	Интервал времени между выходом очередных выпусков информационных изданий, отправкой сигнальных оповещений
Избирательность информирования	Услуги текущего информирования	Отношение экзemplярности сигнальных оповещений к количеству абонентов информации
Гарантированность обеспечения первичными документами	Библиографические услуги	Доля отказов для получения первичных документов и их копий по результатам библиографического обслуживания
Коэффициент обращения к первичным документам	Библиографические услуги	Отношение числа затребованных пользователями документов к общему количеству документов, включенных в услугу
Коэффициент обратной связи	ИРИ, ДОР, ТОР, тематическое информирование	Отношение количества возвращенных талонов обратной связи к общему количеству посланных оповещений

В связи с многоаспектностью качественных характеристик библиотечно-информационных продуктов и услуг, множественностью их

показателей, специалисты (и в частности, И.С. Пилко) в целях их упорядочения предлагают использовать классификацию показателей качества. Среди групп показателей выделяются:

- *показатели назначения* характеризуют основные свойства, состав, структуру, полезный эффект от использования продуктов или услуг и определяют область их применения;

- *показатели надежности* характеризуют информационную ценность подготовленных библиотекой продуктов и предоставляемых услуг. К характеристикам надежности традиционно относят полноту, точность и оперативность информационного обслуживания;

- *показатели технологичности* характеризуют эффективность технологических решений, обеспечивающих высокую производительность труда квалифицированных специалистов и вспомогательного персонала, снижение себестоимости производимых продуктов и услуг;

- *показатели стандартизации и унификации* характеризуют степень использования в библиотечном производстве готовых методических и технологических решений, разработанных информационно-поисковых языков, централизованно подготовленной библиографической, аналитической, справочной информации;

- *эргономические показатели* характеризуют комфортность информационной среды, выражают затраты труда потребителя на информационные процессы. На статус показателей данной группы могут претендовать сроки удовлетворения запросов; коэффициент информационного шума; доля библиографических записей, обеспеченных адресами хранения документов; процент отказа в получении первичных документов по результатам библиографического обслуживания; физический объем информации, предложенной пользователю;

- *эстетические показатели* характеризуют выразительность, оригинальность подачи информации, соответствие времени и стилю;

- *экономические показатели* характеризуют затраты на создание, поиск и доведение информации до потребителей и экономическую эффективность ее использования. Это достаточно разработанная группа показателей, связанных с оценкой трудоемкости, себестоимости, расхода материалов, эффекта от внедрения более совершенных технологий, экономии производительного времени пользователя за счет надежного информационного обеспечения его потребностей и др.

Количественные значения показателей могут быть получены в результате непосредственных измерений (срок выполнения запроса, освещенность рабочего места) или получены в результате расчетов, позволяющих формировать сложные (интегральные, сводные) показатели (коэффициент интенсивности книговыдачи, полнота библиотечного обслуживания, сводный индекс библиотечной работы). Сбор исходных данных для необходимых вычислений ведется различными методами.

Для оценки работы библиотек и качества библиотечно-информационных продуктов/услуг вне зависимости от методологического

подхода используются различные методы. Е.Я. Галимова выделяет четыре группы методов:

- аналитико-качественный, основанный на анализе конкретных ситуаций с учетом экспертных оценок специалистов;
- аналитико-эмпирический, предусматривающий проведение социологических исследований с последующим анализом собранных данных;
- ресурсный, связанный с анализом трудовых, материальных, финансовых и других возможностей библиотек;
- нормативно-функциональный, предусматривающий определение состояния библиотеки на основе заранее установленных норм и стандартных функций.

И.С.Пилко выделяет следующие группы методов:

- *статистические*, основанные на учете результатов библиотечной деятельности (количество посещений досуговых мероприятий; количество выданных документов);
- *экспертные*, основанные на учете оценочных суждений ведущих специалистов (обоснованность стратегии поиска; глубина и полнота индексирования);
- *органолептические*, основанные на анализе признаков, выявляемых с помощью органов чувств (качество копирования изображений и текстов; художественная выразительность оформления);
- *социологические*, основанные на сборе и анализе мнений реальных и потенциальных пользователей (культура обслуживания; комфортность библиотечной среды);
- *экспериментальные*, основанные на создании искусственных учитываемых и контролируемых условий (экономия времени пользователя, эффективность использования информационных ресурсов).

В предыдущих лекциях было указано, что *в системе менеджмента качества используются методы мониторинга, измерения, бенчмаркинга (сравнения), аудита*. Особое место занимает метод *самооценки*.

Зарубежные методики оценки деятельности библиотек.

В настоящее время за рубежом используются десять методов оценки деятельности, восемь из них - нефинансовые:

- Servqual,
- Libqual,
- Data Envelopment Analysis,
- Best Value,
- Balanced Scorecard,
- Conjoint Analysis,
- EFQM Excellence Model,
- Benchmarking.

Методика оценки эффективности Servqual создана для коммерческого сектора экономики и построена на учете (анализе) мнения потребителя, а

именно на разнице между тем, что он ожидает получить и тем, что ему предлагается, то есть реальностью.

Метод Servqual базируется на пяти показателях:

- надежности,
- осязаемости (уверенности),
- гибкости,
- «сопереживании» (умении поставить себя на место партнера по сделке),
- воздействию (отзывчивости).

С целью повышения эффективности обслуживания разнородного контингента студентов и преподавателей ассоциацией научных библиотек США (ARL) в 2000 г. для 12 библиотек - участниц на основе методики Servqual была разработана трехлетняя программа создания и тестирования новых средств оценки функционирования библиотек.

В основу программы оценки библиотек было положено соотношение между затратами и эффективностью деятельности, при этом определение эффективности основывалось на научном подходе к анализу мнений пользователей (инструментарий анализа основан на теории разрыва в качестве обслуживания - между ожидаемым и действительностью).

Исследователи вычленили три параметра обслуживания из учтенных в методике Servqual:

- осязаемость, то есть заметность для читателя библиотечного персонала, технологических и коммунальных служб библиотеки, средств связи и общения;
- надежность – способность библиотеки выполнить все обещанные виды услуг аккуратно и точно;
- воздействие – эффект библиотечного обслуживания – категория, в которую включены достаточно субъективные аспекты обслуживания: отзывчивость, четкость, доверительность.

В результате проведенных интервью и бесед с пользователями были выявлены еще два параметра для оценки:

- доступность библиотечных фондов и информационных ресурсов;
- создание комфортных условий для работы в библиотеке.

Особенностью проекта ARL явилось то, что в нем впервые была осуществлена попытка собрать данные опроса с помощью интернет-технологий. Проект ARL продемонстрировал эффективность крупномасштабного управления программой оценок работы на основе восприятия пользователя через применение сетевых технологий и обеспечил прозрачность результатов.

LibQUAL. LibQUAL+®-техника *выявления* *качества* *обслуживания* в библиотеках, в основу которой положен позаимствованный из сферы обслуживания, известный с 1980 гг., инструментальный SERVQUAL: оценка удовлетворенности производится посредством априорного ожидания качества услуги с фактическим его

восприятием в момент или после потребления. То есть, в основе оценки качества лежит теория разрыва (GAP theory) между ожидаемым и фактическим обслуживанием.

С помощью анкеты *LibQUAL + ®*, включающей 22 показателя, оценивается внешняя и внутренняя среда библиотеки. Показатели объединены в 4 основных блока:

- собственно обслуживание (человеческий фактор);
- удобство расположения и внутреннее пространство библиотеки;
- возможности для самостоятельной работы;
- доступ к информации (открытый фонд, МБА, наличие БД электронных ресурсов).

По каждому из параметров пользователям необходимо определить минимальный необходимый и желаемый уровень услуги или продукта. В качестве оценочной шкалы используется 9-балльная шкала Лайкерта, которая позволяет учитывать небольшие колебания оценки (повышает чувствительность); исключает возможность нейтрального ответа («и то, и другое», «все равно» и т.д.); снижает субъективность оценки.

Анкеты заполняются пользователями либо на сайте библиотеки, либо рассылаются по электронной почте. Затем сведения передаются на сервер ARL (если анкета заполняется на сайте, то она автоматически перенаправляется на сервер), где происходит обработка информации. В качестве инструмента статистической обработки данных используется программа SPSS. На основе полученной информации формируются отчеты, с подробным и многоаспектным анализом данных, указанием слабых и сильных сторон политики качества библиотеки.

Библиотекам, участвующим в проекте, предоставляют также сравнительный анализ работы отдельных библиотек своей сети, что позволяет им на основе изучения более успешного опыта, улучшать качество своих технологий, услуг и продуктов.

Участие в проекте *LibQUAL+ ®* платное. Взносы позволяют поддерживать и систему, и протоколы *LibQUAL + ®*. Тем не менее, количество библиотек-участниц растет с каждым годом, расширяется также и география. В проекте принимают участие помимо американских библиотек, библиотеки Австралии, Великобритании, Дании, Франции, Канады, Германии и т.д. Система поддерживает более 12 языков.

Методики Libqual, BestValue. В них предусмотрены опросы пользователей, оценка ими ценности и сбор отзывов. Кроме того, используются данные о книгопользовании и прочие библиотечные показатели, но только в тех случаях, когда их сбор не вызывает затруднений.

Модель Европейского фонда управления качеством.

Модель Европейского фонда управления качеством (EFQM) основана на принципе самооценки библиотеки по 90 критериям качества с

последующим присвоением рейтингов экспертами EFQM. Для оценки деятельности библиотеками используются и технологии, критерии национальных премий качества.

Бенчмаркинг. Проект бенчмаркинга вырос из немецкой библиотечной статистики. Критерии качества и учета деятельности были разработаны, протестированы и описаны в методических и справочных изданиях, стандартах ИСО. От практики отдельных библиотек развитие шло к использованию набора показателей группами библиотек на региональном и национальном уровнях. Это происходило потому, что во многих случаях бывает сложно интерпретировать полученные в ходе сбора статистических данных показатели, не имея базы для сравнительного анализа.

Немецкий проект бенчмаркинга ВІХ, участниками которого в настоящее время является более 260 публичных и академических библиотек, предусматривает ежегодную публикацию и веб-сайт.

Отличительной чертой проекта ВІХ является то, что показатели публичных библиотек структурированы по четырем направлениям (ресурсы, направленность на пользователя, эффективность, нацеленность на работника), а показатели академических – по системе взаимосвязанных индексов (ресурсы – инфраструктура, использование, эффективность, развитие – потенциал). Использование в проекте ВІХ системы взаимосвязанных показателей уникально. Бенчмаркинг служит не только для оценки деятельности, но и демонстрации результатов финансирующим организациям и общественности.

Таким образом, проблема формирования научно обоснованной, практически ориентированной системы показателей и критериев деятельности библиотек, библиотечно-информационных продуктов и услуг еще далека от своего решения. Потенциальными объектами оценки выступают производственные процессы (в аспекте эффективности) и информационные продукты и услуги (в аспекте качества), а также ресурсное обеспечение как важная составляющая эффективной деятельности и качественного результата. Исследовательская по своему характеру процедура обоснования объективных и работоспособных показателей и критериев предполагает:

- выявление существенных измеряемых свойств объекта или процесса;
- анализ множества характеристик, претендующих на статус показателей, устранение их семантической неоднозначности, упорядочение и систематизация;
- исключение величин, не отвечающих требованиям к критериям и показателям;
- отбор известных или формирование новых показателей, обеспечивающих возможность неискаженной оценки объекта или процесса;
- выбор наиболее весомых показателей для придания им статуса критериев;

- использование работоспособных и менее затратных методов изучения.

Вопросы для размышления:

1. Какова связь между эффективностью библиотечного производства и качеством информационных продуктов и услуг?
2. Определите для конкретных видов библиотечно-информационных продуктов и услуг (на выбор) критерии и показатели качества.
3. Определите положительные моменты и недостатки использования различных методов, применяемых при изучении деятельности библиотеки, качества ее библиотечно-информационных продуктов и услуг.

ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

3.1. Тематика семинарских занятий

Семинар 1. Концепции менеджмента качества в трудах ведущих специалистов

Вопросы для обсуждения:

1. Теоретические взгляды Ф. Тейлора в области менеджмента качества.
2. Философия качества в работах В. Шухарта и У. Эдварса Деминга.
3. Концепция Джозефа М. Джурана по управлению качеством.
4. Концепция комплексного управления качеством Арманда В.Фейгенбаума.
5. Концепция менеджмента качества Ф.Кросби.
6. Деятельность Каору Исикава в управлении качеством в Японии.
7. Философия менеджмента качества Генити Тагути.

Каждый студент готовит реферат для выступления на семинаре, заполняя таблицу с основными характеристиками концепций, раскрывающими их сущность и позволяющими провести их сравнительный анализ.

Основные характеристики концепции:

1. Формулировка качества
2. Основная сущность
3. Внешняя направленность (кем определяется качество)
4. Организация обеспечения качества (роль руководства, персонала, организационные структуры)
5. Средства обеспечения качества

Библиографический список:

1. Дубровина, Л.А. Минимум управления, максимум управляемости. Руководителям библиотек о всеобщем управлении на основе качества / Л.А. Дубровина. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2004. – 400 с. – (Специальный издательский проект для библиотек). – Библиогр.: с. 396–399.
2. Кипа, И. Н. Эдвард Деминг и управление качеством в библиотеке / И. Н. Кипа // Библиотечное Дело. Специальный выпуск. Библиотечные технологии: наука о мастерстве. - 2010. - №4(06). - С. 28-33. - Библиогр.: с. 33 (10 назв.).

При подготовке к семинару студенты могут обращаться к другим профильным источникам, электронным ресурсам, самостоятельно подбирать информацию для подготовки по заявленным вопросам семинара.

Семинар № 2. Стандартизация как средство обеспечения качества продукции и услуг библиотек

Вопросы для обсуждения:

1. Роль стандартизации в обеспечении качества деятельности библиотек.
2. Характеристика стандартов ИСО на библиотечную деятельность (стандарт ИСО 2789 (2006) «Международная библиотечная статистика», стандарт ISO CD 11620 (1998) «Показатели библиотечной деятельности»).
3. Характеристика стандартов СИБИД, их роль в обеспечении качества деятельности библиотек.
4. Республиканские нормативные документы для измерения эффективности и качества работы библиотеки (Модельный стандарт деятельности публичной библиотеки (Россия), Кодекс профессиональной этики библиотекаря).
5. Стандарты библиотеки как разновидность стандартов предприятия: состояние и перспективы развития.

Библиографический список:

1. Ахмадова, Ю. А. ИСО 9000 и современные российские библиотеки: возможно ли их взаимодействие? / Ю. А. Ахмадова // Библиотека. – 2004. – № 3. – С. 39–42.
2. Ахмадова, Ю. А. Международные стандарты качества ИСО серии 9000 и качество обслуживания читателей в современных информационных центрах Краснодарского края / Ю. А. Ахмадова // Деятельность библиотек и развитие информационной культуры общества : материалы 10-й международ. юбилейн. конф. (Москва, 20–22 апр. 2005 г.). – М. : МГУКИ, 2005. – С. 58–60.
3. Зыгмантович, С. В. Стандартизация в библиотечной сфере: организационно-содержательный аспект / С. В. Зыгмантович // Матэрыялы міжнароднага кангрэса "500 гадоў беларускага кнігадрукавання" : XIII Міжнародныя кнігазнаўчыя чытанні, Мінск, 14-15 верасня 2017 г. : у 2 ч. / Нацыянальная бібліятэка Беларусі. - Мінск, 2017. - Ч. 2. - С. 125-130.
4. Сапрыкин, Г. Международный стандарт «ISO 11620 Информация и документация. Показатели эффективности работы библиотек» [Электронный ресурс] / Г. Сапрыкин. – Электрон.дан. – Режим доступа: <http://www.ideacom.ru>. – Загл. с экрана.
5. Шульга, О.Р. Стандартизация как инструмент правового регулирования библиотечной деятельности / О.Р. Шульга // Информационный бюллетень РНТБ. – 2003. - № 2. – Режим доступа: <http://rlst.org.by/izdania/ib203/628.html>

При подготовке к семинару студенты могут обращаться к другим профильным источникам, электронным ресурсам, самостоятельно подбирать информацию для подготовки по вопросам семинара.

Семинар № 3. Сертификация как средство обеспечения качества и конкурентоспособности продукции и услуг библиотек

Вопросы для обсуждения:

1. Сущность и содержание сертификации продукции и услуг (*основные термины и понятия, организация сертификации*).
2. Особенности сертификации продуктов и услуг библиотек.
3. Маркирование результатов деятельности библиотек.
4. Сертификация систем менеджмента качества: общие подходы.
5. Опыт внедрения и сертификации систем менеджмента качества в библиотеках.

Библиографический список:

1. Размарилова, Н.И. Сертификация системы менеджмента качества в Научно-технической библиотеке Томского политехнического университета / Н.И. Размарилова // Библиотеки и информационные ресурсы в современном мире науки, культуры, образования и бизнеса [Электронный ресурс]: материалы конф., Крым 2004 / ГПНТБ России. – Электрон.дан. Б.м.: ГПНТБ России, 2004. – 1 электрон.опт. диск (CD-ROM). – Систем.требования: Pentium 100 MHz, 16 MbRAM; Windows 95/98/NT/2000; CD-ROM; видеокарта SVGA; InternetExplorer 5.0 и выше.

2. Размарилова, Н.И. Сертификация системы менеджмента качества в Научно-технической библиотеке Томского политехнического университета (На соответствие международному стандарту ИСО 9001:2000) [Электронный ресурс]: презентация / Н.И. Размарилова // Практические аспекты модернизации вузовских библиотек. Опыт программы «Совершенствование управления библиотечными ресурсами в вузах» Национального фонда подготовки кадров»: конференция. Мастер-класс «Система менеджмента качества как инструмент управления и совершенствования деятельности библиотеки вуза», Санкт-Петербург, 1-3 дек. 2004 г. – Электрон.дан. (1 файл). – СПб., [2004?]. – Режим доступа: <http://www.arbicon.ru>. – Загл. с экрана.

3. Чуприкова, Н.Т. Корпоративные технологии и система менеджмента качества библиотеки : новые возможности развития [Электронный ресурс] / Н. Т. Чуприкова, Н. И. Размарилова ; Томск.политехн. ун-т, Науч.-техн. б-ка // Информационные технологии, компьютерные системы и издательская продукция для библиотек : 8-я международ. конф. и Выставка «LIBCOM-2004», Звенигород, 15-19 нояб. 2004 г. : доклады и тезисы докладов. – Электрон. дан. (1 файл) . – М., [2004?] – 247 с. : ил. – Режим доступа: <http://www.lib.tru.ru>. – Загл. с экрана.

4. Чуприкова, Н.Т. Практические аспекты внедрения системы менеджмента качества в библиотеке университета [Электронный ресурс] / Н. Т. Чуприкова, Н. И. Размарилова ; ГПНТБ России // Библиотеки и информационные ресурсы в современном мире науки, культуры, образования и бизнеса : материалы 12-й международ. конф. «Крым-2005» . – Электрон.

дан.. – М., [2005?] – 1 электрон.опт. диск (CD-ROM). – Режим доступа: <http://www.lib.tru.ru>. – Загл. с экрана.

При подготовке к семинару студенты могут обращаться к другим профильным источникам, электронных ресурсов, самостоятельно подбирать информацию для подготовки по заявленным вопросам семинара.

Семинар № 4. Самооценка и премии по качеству как инструменты реализации менеджмента качества библиотек

Вопросы для обсуждения:

1. Самооценка деятельности библиотеки как метод измерения и анализа в рамках функционирования СМК: определение и особенности, преимущества.
2. Международные и национальные премии по качеству как инструменты реализации менеджмента качества:
 - 2.1. Премия Деминга
 - 2.2. Американская национальная премия качества
 - 2.3. Европейская премия качества - модель совершенствования ЕФУК.
 - 2.4. Российская премия качества
 - 2.5 Конкурсы и премии по качеству в Республике Беларусь: характеристика
3. Организация процесса самооценки библиотеки.
4. Методы проведения самооценки.

Библиографический список:

1. Антонова, Н. И. Модели и критерии самооценки по обеспечению качества деятельности и услуг библиотеки / Н. И. Антонова // Библиотечная жизнь Псковщины : информ. сб. – Псков, 2005. – Вып. 3 (19) – С. 9–15.
2. Ахмадова, Ю.А. Система менеджмента качества библиотеки: учеб.- практ. пособие / Ю.А. Ахмадова. – СПб.: Профессия, 2007 – С.79-89.
3. Дубровина, Л.А. Минимум управления, максимум управляемости. Руководителям библиотек о Всеобщем управлении на основе качества. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2004. – С. 94- 159.
4. Дубровина, Л. А.Руководство по организации самооценки внутрибиблиотечных систем обеспечения качества деятельности и услуг : метод.пособие / Л. А. Дубровина, А. И. Кочетов; М-во культуры и массовых коммуникаций Рос. Федерации. – М. :Либеря, 2004. – 119 с. – (Альманах «Приложение к журналу «Библиотека»).
5. Кривошеева, О. Менеджмент качества как инструмент системных изменений в библиотеке / О. Кривошеева // Библиотечное дело. - 2014. - № 11, 15 июня. - С. 4-7. – Режим доступа: <http://ebiblioteka.ru/browse/doc/42095138>

6. Павлова, В. И. Менеджмент качества в стратегии развития библиотеки / В. И. Павлова // Информац. бюллетень РБА. – 2007. – № 42. – С. 36–39.

7. Смирнова, О.Е. Самооценка деятельности как основа эффективного управления библиотекой / О. Е. Смирнова, С. А. Тарасова, З. М. Саенко // Библиосфера. - 2015. - № 4. - С. 28-33. - Режим доступа: <http://ebiblioteka.ru/browse/doc/45689701>

При подготовке к семинару студенты могут обращаться к другим профильным источникам, электронным ресурсам, самостоятельно подбирать информацию для подготовки по заявленным вопросам семинара.

Семинар № 5. Внедрение СМК в библиотеку: за и против

Вопросы для обсуждения:

Семинар проводится на основе группового обсуждения проблемы «Что дает система менеджмента качества для библиотеки?» на основе SWOT-анализа проблемы.

Группа студентов разбивается на подгруппы и в течение 20 минут обсуждают проблему: что дает система менеджмента качества для пользователей, для библиотеки, для персонала.

Что такое SWOT-анализ проблемы.

Что дает система менеджмента качества для вузовской библиотеки? Самое главное – повышение удовлетворенности всех заинтересованных сторон: пользователя, библиотеки и персонала библиотеки.

Для пользователей:

Максимальный учет их потребностей (удовлетворить существующие потребности и превзойти их ожидания). Изучая потребности пользователей можно выделить признаки «хорошей» библиотеки:

- Круглосуточный режим работы (удаленный доступ ко всем ресурсам библиотеки через Интернет, в том числе к электронному каталогу в режиме 24×7×365).

- «Живой» web-сайт: (ежедневная актуализация всей оперативной информации о работе библиотеки и т. п.; актуализация в режиме реального времени ресурсов библиотечной информационной системы).

- Разнообразие и полнота источников информации (в том числе в режиме on-line, на CD-ROM, дискетах аудио-, видеокассетах и т.д.), оперативность поступления, доступность и свободное использование в стенах библиотеки и в рамках Интернет вуза, с любого компьютера в сети вуза, включая единственные и последние экземпляры документов.

- Минимизация затрат на выполнение запроса; максимальное количество изданий в открытом доступе или близость спрашиваемых

изданий к выдаче; гибкая система выдачи изданий на дом: разные сроки, без ограничений по количеству экземпляров, достаточное количество компьютеров).

- Быстрая и удобная помощь со стороны квалифицированного и внимательного персонала в случае затруднений по поиску и получению изданий.

- Максимальное количество дополнительных сервисов (услуги копирования, ламинирования, брошюровки; работа в текстовых редакторах, набор, распечатка, сканирование, подключение ноутбуков; аудитории на 5-10 человек для подготовки презентаций; услуги по распечатке и записи информации полученной из Интернета.

- Комфортность пребывания в библиотеке: зоны отдыха, зоны для групповой работы, зоны общения, удобная мебель, возможности питания в стенах библиотеки.

- Удобное расположение читальных залов и абонементов.

- Доступность фондов библиотеки для всех потенциальных читателей, в том числе с использованием служб МБА и ЭДД.

Для библиотеки:

- Совершенствование системы управления.

- Повышение эффективности деятельности.

- Единая система документации.

- Долгосрочные и взаимовыгодные отношения с поставщиками.

- Повышение имиджа в вузе и библиотечном сообществе.

- Получение конкурентных преимуществ при участии в международных проектах и грантах.

Для персонала:

- Максимальная реализация возможностей сотрудников - повышается заинтересованность в работе – каждый ощущает свою значимость.

- Технологические процессы становятся прозрачными – понятно распределение функций – кто, чем занимается, кто за что отвечает.

- Непрерывность процесса обучения и повышения квалификации.

- Повышение имиджа библиотекаря.

3.2. Рабочие материалы к практическим занятиям

Практическая работа № 1.

Тема: Знакомство с международными стандартами ИСО семейства 9000.

Цель работы: познакомиться с международными стандартами ИСО семейства 9000 и принятыми на их основе национальными стандартами Беларуси; с их помощью овладеть понятийной базой менеджмента качества.

Ход работы: каждый студент знакомится с международными стандартами в области менеджмента качества и принятыми на их основе национальными стандартами Беларуси: СТБ ISO 9000-2015. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь; СТБ ISO 9001-2015. Системы менеджмента качества. Требования. В этих целях можно использовать электронные версии стандартов, размещенные в Интернете.

Дать характеристику СТБ ISO 9000-2015. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь ([http://www.pqm-online.com/assets/files/pubs/translations/std/iso-9000-2015-\(rus\).pdf](http://www.pqm-online.com/assets/files/pubs/translations/std/iso-9000-2015-(rus).pdf)) по следующей схеме:

- раскрыть структуру стандарта;
- указать область применения стандарта;
- дать определения следующим терминам, используемым в стандарте: качество продукции и услуг, менеджмент качества, система менеджмента качества, создание системы менеджмента качества, заинтересованная сторона, документированная информация, верификация, удовлетворенность потребителя, предупреждающие действия, корректирующие действия, аудит и анализ, успех.

Дать характеристику СТБ ISO 9001-2015. Системы менеджмента качества. Требования (<http://intexunion.ru/wp-content/uploads/2014/Стандарт%20ISO%209001-2015.pdf>) по следующей схеме:

- структура стандарта;
- область применения стандарта;
- взаимосвязь стандарта с другими стандартами;
- краткая характеристика основных разделов стандарта;
- сформулировать фундаментальные концепции, принципы и требования к системам менеджмента качества.

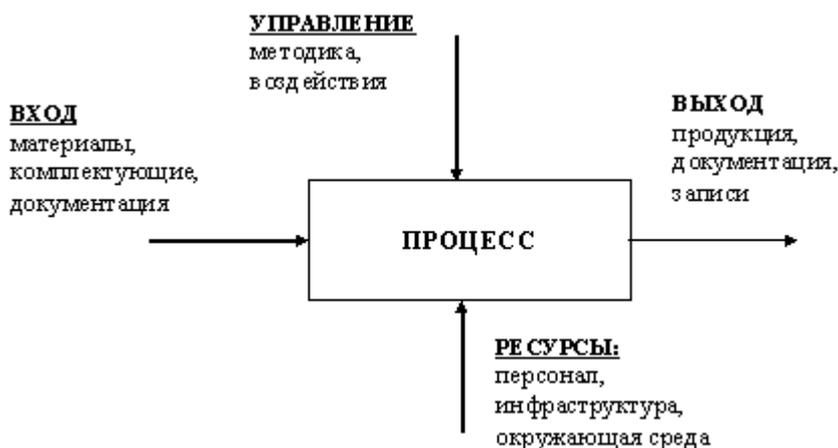
Практическая работа № 2.

Тема: Идентификация и методика описания библиотечных процессов

Ход выполнения: каждый студент выбирает один из процессов библиотечно-библиографической деятельности и, используя нормативные, справочные, учебные издания, Internet-ресурсы, осуществляет описание процесса по следующей схеме:

- название процесса;
- вид процесса;
- цель процесса;
- вход;
- границы процесса;
- выход;
- ресурсы;
- управление процессом;
- ответственность;
- критерии оценки и измерения процессов.

Для выполнения работы можно использовать предлагающую схему процесса, отражающую суть процессного подхода в наиболее общем виде:



Можно также использовать в качестве описания процесса «Предоставление книги во временное пользование в читальном зале»:

Вид процесса: основной производственный процесс – «Предоставление услуг пользователям».

Цель процесса: удовлетворение потребности пользователя в информации, зафиксированной в документе.

Вход:

- зарегистрированный пользователь, имеющий определенные потребности в информации, получивший читательский билет и заполнивший требование на документ (выходы поддерживающих

процессов «Регистрация и учет читателей», «Формирование справочно-поискового аппарата библиотеки»);

- организованный фонд актуальных документов – приобретенные, учтенные, обработанные, размещенные и сохраненные документы, готовые к использованию (выходы процессов «Формирование фондов», «Библиотечная обработка фондов», «Организация, сохранность и безопасность фондов», «Содержание и обслуживание помещений, зданий»).

Границы процесса: предоставление книги во временное пользование начинается в читальных залах библиотеки с получения библиотекарем заполненного пользователем листка требования на книгу и заканчивается возвращением книги на место в книгохранилище.

Выход:

- оказанная услуга (отметка о книговыдаче в Дневнике работы отдела);
- пользователь, удовлетворивший свои потребности в информации;
- книга, возвращенная на место в библиотечный фонд и готовая к выдаче другому пользователю;
- записи, свидетельствующие о читательских потребностях и удовлетворенности/неудовлетворенности пользователя (служат входом для процессов «Учет и отчетность по основной деятельности библиотеки», «Формирование фондов»).

Ресурсы:

- читальный зал, рабочее место пользователя и библиотекаря (выходы процесса «Содержание и обслуживание помещений, зданий»);
- квалифицированные сотрудники библиотеки (выход управляющего процесса «Управление персоналом»).

Управление процессом: ФЗ-78 «О библиотечном деле в РФ», областной закон «О библиотеках и библиотечных фондах Свердловской области», Устав библиотеки, Правила пользования библиотекой, Перечень услуг библиотеки, приказы и распоряжения администрации, положения об отделах, должностные и рабочие инструкции.

Ответственность: за процесс в целом по библиотеке – заместитель директора, за исполнение по отделам – заведующие отделами.

Критерии оценки и измерения процесса:

- динамика абсолютных и относительных показателей (количество посещений и нагрузка на одного сотрудника по посещениям, количество книговыдач и нагрузка по книговыдаче на сотрудника);
- динамика процента отказов по отношению к книговыдаче;
- записи в книге жалоб и предложений;

- оценка пользователей по результатам исследований удовлетворенности/неудовлетворенности библиотечным обслуживанием.

Практическая работа № 3.

Тема: Оценка качества библиографических пособий.

Цель: на основе сформированных знаний о потребительских свойствах библиотечных продуктов и услуг овладеть навыками разработки инструментария для оценки качества производственных и потребительских свойств услуг библиотеки на примере библиографических пособий.

Ход работы: определить разницу в производственных и потребительских свойствах библиографических пособий как результате работы библиотеки; разработать инструментарий для оценки производственных и потребительских свойств библиографических пособий: оценку производственных свойств предлагается проводить в процессе экспертной оценки библиографического пособия и соответственно подготовки листа экспертной оценки; оценку потребительских свойств предлагается проводить в процессе опроса потребителей и соответственно подготовки анкеты.

Практическая работа № 4.

Тема: Экспертная оценка качества библиографического пособия.

Цель: студенты должны научиться, используя знания и умения составительской библиографической деятельности, оценить качество готового библиографического продукта – библиографического указателя.

Ход выполнения работы: Каждый студент выступает в качестве профессионала-эксперта. Получает библиографический указатель и оценивает его по следующим критериям:

- актуальность темы;
- соответствие вида и жанра библиографического пособия целевому и читательскому назначению;
- оценка структуры указателя по составным частям (предисловие, основная часть, вспомогательные указатели);
- оценка логичности содержательной структуры указателя, правильности формулировки разделов и рубрик;
- качество предисловия (все ли необходимые элементы отражены в предисловии, стиль написания, доступность изложения);
- качество отбора документов (соответствие целевому и читательскому назначению, заявленному в предисловии критериям);
- качество библиографических записей (соответствие нормативным документам);

- качество аннотаций (вид аннотаций, соответствие содержанию документа);
- качество вспомогательных указателей (логичность выбора видов вспомогательных указателей, правильность формулировки рубрик, размещения рубрик и отсылок к основному тексту);
- оценка редактирования (научного, литературного, библиографического) и оформления;
- общая оценка библиографического указателя.

Подготовленная в письменном виде рецензия обсуждается на занятиях или сдается преподавателю на проверку.

Практическая работа № 5.

Тема: Оценка качества выставочной деятельности библиотеки.

Цель работы: овладеть методикой и инструментарием оценки результатов выставочной деятельности библиотеки.

Ход работы: используя потребительские характеристики выставки, раскрывающие читательские требования к выставкам, а также библиотечные характеристики, раскрывающие технические и методические требования к выставкам, оценить качество организованной в библиотеке тематической выставки с позиций читателя и с позиций эксперта.

Сравнить полученные результаты оценки по подготовленным замечаниям.

Потребительские характеристики выставки:

- актуальность и интерес к теме (указать название выставки и обосновать актуальность);
- новизна информации (комментарии);
- видовое разнообразие представленных документов (комментарии);
- многоаспектность раскрытия содержания выставки (в чем проявляется);
- красочность оформления (комментарии);
- связь с другими видами информационного обслуживания библиотеки;
- полезность выставки (в чем, комментарии).

Библиотечные характеристики выставки:

- читательское и целевое назначение (можно ли определить его и в чем оно заключается);
- название выставки (есть ли вообще название, сколько слов включает – не больше 4-5 слов);

- соответствие включенной литературы названию, правильность формулировки рубрик и др.;
- новизна представленной информации;
- многоаспектность раскрытия темы в разных разделах выставки;
- разнообразие использования фондов библиотеки;
- возможность свободного доступа читателей к документам, представленным на выставке;
- знаковые аксессуары (применение цитат, аннотаций, текстовых рубрик, заголовков);
- художественное оформление (картины, коллажи, иллюстрации, фотографии);
- расположение выставки в пространстве библиотеки;
- конструкционные элементы;
- цветовая гамма оформления заголовков, рубрик, фона;
- другие (какие?).

Каждая потребительская библиотечная характеристика оценивается по 5-ти бальной шкале, в результате подсчитывается общее количество набранных баллов. Для сравнения качества выставок может подсчитываться средний балл по рейтингу (общую сумму баллов делим на количество признаков, по которым проводился анализ).

Практическая работа № 6

Тема: Оценка качества вэб-сайта библиотеки.

Цель работы: научить исходя из требований к качеству информационного продукта библиотеки формулировать критерии и показатели качества вэб-сайта и по ним оценивать реальный продукт деятельности библиотеки.

Ход выполнения работы: на основании нормативных документов республиканского характера, международного руководства «Принципы оценки качества вэб-сайтов по культуре», положений о конкурсах вэб-сайтов библиотек и других организаций, научных и методических статей, представленных в Интернете, группе студентов из двух человек разработать критерии, показатели и методы оценки вэб-сайтов библиотек.

Библиографический список:

1. О некоторых вопросах интернет-сайтов государственных органов и организаций и признании утратившим силу постановления Совета Министров Республики Беларусь от 11 февраля 2006 г. № 192: Постановлений Совета Министров Республики Беларусь от 19 апреля 2012 г. № 58 // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2012. – № 13. – 5/35143.
2. Принципы качества вэб-сайтов по культуре: Руководство [Электронный ресурс]. // – Электр. дан. – Режим

доступа: http://www.minervaplus.ru/docums/principles_of_quality.pdf. – Загл. с экрана.

3. Ганзикова, Г. О конкурсе сайтов: кто побежит и почему? / Г. Ганзикова // Библиотека. – 2009. – № 8. – С. 22-26.

4. Гендина, Н.И. Официальный веб-сайт / Н.И. Гендина, Н.И. Колкова, О.И. Алдохина // Библиотека в школе. – 2010. – № 2. – С. 29-34.

5. Долгополова, Е.Е. Библиотеки Беларуси в сети Интернет: к оценке качества веб-сайтов / Е.Е. Долгополова // Материалы VI Международных книговедческих чтений «Библиотеки в формировании инновационной среды для развития науки, образования и бизнеса» (Минск, 27-29 октября 2010 г.) / Национальная библиотека Беларуси; сост. Л.Г. Кирюхина. – Минск, 2010. – С. 195-203.

6. Пшибытко, В.В. Библиотечные сайты: принципы качества / В.В. Пшибытко // Бібліятэчны веснік: зб. артыкулаў. Вып. 1 / Нацыянальная бібліятэка Беларусі; склад. М.Г. Алейнік. – Мінск : Нацыянальная бібліятэка Беларусі, 2010. – С. 141-148.

7. Юрик, И. Начало положено! : о Первом республиканском конкурсе веб-сайтов библиотек и учреждений библиотечного образования / И. Юрик // Бібл. Свет. – 2009. – № 4. – С. 29-32.

4. РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ

4.1. Рекомендации к самостоятельной работе

Примерный перечень тем рефератов для самостоятельной работы студентов по учебной дисциплине

1. Мониторинг качества библиотечно-библиографической деятельности как процесс СМК
2. Правовая и нормативная база систем управления качеством в библиотечной сфере
3. Анализ деятельности библиотеки как процесс СМК
4. Системный подход к оценке качества библиотечной деятельности
5. Электронный документооборот в библиотеке
6. Конкурсы по качеству в Республике Беларусь: характеристика
7. Методы оценки качества библиотечных продуктов и услуг
8. Европейские премии по качеству: характеристика
9. Сертификация библиотечных продуктов и услуг
10. Квалиметрия как наука

4.2. Задания для контролируемой самостоятельной работы студентов (КСР)

Тестовые задания

Тема: «Эволюция развития менеджмента качества»

1. В рамках какой концепции рассматривались вопросы качества Ф. Тейлором?
 - научного управления труда
 - теории человеческих отношений
 - математической статистики
2. Какие методы мотивации за качественную работу использовались в системе Ф.Тейлора?
 - материальные
 - моральные
3. Как обеспечивалось качество продукции в системе Ф.Тейлора?
 - выходной контроль каждого изделия
 - качество на всех стадиях жизненного цикла изделия
4. Какова роль персонала (рабочих) в обеспечении качества в системе Ф.Тейлора?
 - не рассматривалась ответственность каждого сотрудника за качество выпускаемой продукции
 - вводилась должность инспектора по качеству
 - преимущественная роль уделялась профессиональному обучению сотрудников, а не обучению вопросам качества

5. Кто является отцом концепции статистического управления качеством?

- Ф.Тейлор
- У. Шухарт
- У.Э. Деминг
- Ф. Кросби

6. Кто разработал процессный подход к оценке качества выпускаемой продукции?

- Ф.Тейлор
- У. Шухарт
- У.Э. Деминг
- Ф. Кросби

7. Кто ввел карты статистического контроля качества?

- Ф.Тейлор
- У. Шухарт
- У.Э. Деминг
- Ф. Кросби

8. Какова цель карт статистического контроля качества?

- определять стабильность процесса
- следить за производительностью труда
- следить за выполнением норм времени на процессы

9. Раскройте содержание цикла управления и обеспечения качества PDSA:

- P -
- D -
- S -
- A -

10. По имени каких специалистов называется цикл PDSA:

- Ф.Тейлор
- У. Шухарт
- У.Э. Деминг
- Ф. Кросби

11. Сколько принципов сформулировал Э.Деминг в одном из разделов программы менеджмента качества:

- 5
- 7
- 14

12. Кто первым из специалистов в области управления качеством обосновал необходимость перехода от контроля качеством к управлению качеством:

- Ф. Тейлор
- Дж. М. Джуран
- У.Э. Деминг
- Ф. Кросби

13. Кто автор знаменитой «спирали качества»?

- Ф. Тейлор
- Дж. М. Джуран
- У.Э. Деминг
- Ф. Кросби

14. Для чего используется «спираль качества» в управленческой деятельности?

- раскрывает основные стадии непрерывно развивающихся работ по управлению качеством

- отражает основные операции производственных процессов
- отражает точки контроля качества

15. Кто автор концепции ежегодного улучшения качества?

- Ф. Тейлор
- Дж. М. Джуран
- У.Э. Деминг
- Ф. Кросби

16. В чем сущность триады качества Дж. М. Джурана?

- планирование – контроль - улучшение качества
- контроль – планирование – контроль
- планирование – обеспечение – контроль

17. Кто автор диаграммы «рыбья кость»

- К. Исикава
- Дж. М. Джуран
- У.Э. Деминг
- Ф. Кросби

18. Для чего используется диаграмма «рыбья кость»

- для описания процессов жизненного цикла товара
- для анализа причинно-следственных связей
- для применения статистических методов контроля

19. По чьей инициативе в Японии начали развиваться кружки качества:

- К. Исикава
- Дж. М. Джуран
- У.Э. Деминг
- Г. Тагути

20. Какую программу предложил Ф. Кросби

- «Трудности и фальстарты»
- «Цепная реакция»
- «ZD» - («Ноль дефектов»)

21. Чейофоризм и название книги «Качество – бесплатно»

- К. Исикава
- Ф. Кросби
- У.Э. Деминг
- Г. Тагути

22. Какую концепцию в области управления качеством предложил А.В. Фейгенбаум:

- комплексного управления качеством

- программу обеспечения качества
- программу бездефектного изготовления продукции

23. В чем заключалось содержание предложенной А.В. Фейгенбаумом концепции:

- управление качеством должно охватывать все стадии создания продукции
- в управлении качеством должны участвовать все уровни управленческой иерархии предприятия
- требования к качеству должны быть установлены в фирменных стандартах
- качество зависит от управления

Тема «Документирование СМК библиотеки»

1. Система менеджмента качества:

- система управления документацией
- система управления качеством продукции
- система менеджмента для руководства и управления организацией применительно к качеству.

2. Укажите неверное утверждение. Документация системы менеджмента качества:

- должна включать документы, необходимые организации для обеспечения эффективного планирования, работы и управления ее процессами
- может включать документированные процедуры, требуемые международным стандартом ISO 9001:2009
- должна включать документы, необходимые организации для обеспечения эффективного планирования, работы и управления ее процессами

3. Укажите неверное утверждение Политика в области качества:

- должна соответствовать целям организации;
- быть доведена до сведения персонала организации и понятна ему
- включает в себя миссию и видение организации
- регулярно анализировалась на постоянную пригодность.

4. Укажите неверное утверждение. Цели в области качества:

- должны быть разработаны в соответствующих подразделениях
- должны быть согласованы с руководством по качеству;
- должны быть измеримыми
- должны быть согласуемыми с политикой в области качества

5. К числу необязательных документов для СМК относятся:

- цели в области качества
- стандарт организации «Корректирующие и предупреждающие действия»
- положение «О текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации студентов»
- политика в области качества

6. Общие намерения и направление деятельности организации в области качества, официально сформулированные высшим руководством:

- приоритетные направления
- политика в области качества
- цели в области качества
- миссия

7. Данные, подтверждающие наличие или правдивость чего-либо – это:

- информация
- запись
- объективное свидетельство
- документ

8. Под записями понимают документы, которые по своему статусу:

- изменяемыми
- неизменяемыми
- нормативными

9. Совокупность политики, процедур или требований, которые применяются в виде ссылок – это:

- свидетельство аудита
- программа аудита
- наблюдения аудита
- критерии аудита

10. Высшее руководство в образовательном учреждении:

- определяет основные фазы и последовательность планирования
- определяет общие цели развития и основные способы их достижения
- проводит анализ внутренней и внешней среды образовательного учреждения
- разрабатывает оперативные планы

11. Что имеет наивысший приоритет?

- Политика в области качества
- Стратегический план
- Цели в области качества

12. Формулировать миссию библиотеки должен:

- директор библиотеки
- министерство
- ученый совет библиотеки
- коллектив библиотеки с привлечением заинтересованных сторон

13. На какие вопросы отвечает миссия библиотеки?

- где?
- когда?
- что и когда?
- для кого, что и как?

14. Список действующих документов, находящихся под управлением СМК именуется:

- журнал регистрации документов
- реестр документов СМК
- альбом форм
- реестр записей

15. Назовите неверное утверждение. В организации в обязательном порядке требуются записи:

- о проведении анализов СМК со стороны руководства;
- о подготовке, переподготовке и повышении квалификации персонала
- записи об анализе измерений
- записи по маркетинговым исследованиям

16. Назовите неверное утверждение. В организации в обязательном порядке должны быть следующие документы (по ИСО 9001):

- планы процессов, необходимых для обеспечения жизненного цикла продукции
- планы работы
- стандарт организации «Управление документами»
- руководство по качеству

17. Документация СМК может быть на носителе любой формы или типа:

- да
- нет, только на бумажном носителе

18. Руководство по качеству содержит только ссылки на документированные процедуры:

- да
- нет, может содержать и сами документированные процедуры

19. В каком документе СМК требуется описание исключений из обеспечения требования ИСО 9001:

- схема взаимодействия процессов
- процедура управления процессами
- руководство по качеству

20. Документированная процедура по управлению документацией необходима:

- для установления политики в области качества
- для анализа на постоянную пригодность
- для одобрения документов на адекватность до их выпуска

21. Документированная процедура по управлению записями необходима:

- для обеспечения осведомленности организации о требованиях потребителя
- для повышения результативности СМК
- для определения действий по управлению записями

Тема «Аудит качества как метод анализа в СМК»

1. При выявлении несоответствий необходимо:
 - устранить их все;
 - не устранять никакие несоответствия;
 - устранить те несоответствия, затраты на устранения которых соответствуют тяжести несоответствия.
2. Система внутренних аудитов предназначена:
 - для выявления и наказания виновных;
 - для улучшения деятельности организации
 - для изменения внутренней документации
 - для составления отчетности
3. Невыполнение требования, связанного с предполагаемым или установленным использованием – это:
 - несоответствие
 - дефект
 - невыполнение требования
 - нет верного ответа
4. Совокупность одного или нескольких аудитов, запланированных на конкретный период времени и направленных на достижение конкретной цели.
 - программа аудита
 - план аудита
 - критерии проверки
 - свидетельства аудита
5. Организация или лицо, заказавшие аудит – это:
 - клиент
 - заказчик аудита
 - технический эксперт
 - аудитор
 - проверяемая организация
6. Результаты аудитов являются:
 - входными данными для анализа
 - выходными данными для анализа
 - как входными, так и выходными данными для анализа
 - нет верного ответа
7. К процессу аудита не относится принцип:
 - обеспечения объективности наблюдений
 - этичное поведение
 - систематичность
 - беспристрастность
 - профессиональная осмотрительность
8. Аудиты, проводимые потребителями организации или другими лицами от имени потребителей именуется аудитами, проводимыми:

- первой стороной
- второй стороной
- третьей стороной
- многосторонними

9. К методам получения информации об удовлетворенности потребителей относятся:

- внутренние аудиты
- социологические опросы
- жалобы и рекламации со стороны потребителей
- анализ информации о несоответствиях
- все перечисленные выше методы

10. Данные, подтверждающие наличие или правдивость чего-либо – это:

- информация
- запись
- объективное свидетельство
- документ

11. Организация должна установить, собрать и проанализировать соответствующие данные, чтобы:

- продемонстрировать эффективность системы менеджмента качества
- продемонстрировать пригодность системы менеджмента качества
- продемонстрировать пригодность и эффективность системы менеджмента качества

12. Совокупность политики, процедур или требований, которые применяются в виде ссылок – это:

- свидетельство аудита
- программа аудита
- наблюдения аудита
- критерии аудита

13. Аудит, осуществляемый по какому-либо разделу или процессу СМК во всех подразделениях – это:

- горизонтальный аудит
- системный аудит
- специальный аудит
- аудит адекватности

4.3. Вопросы к зачету по курсу

1. Обеспечение качества продуктов и услуг как важнейшая тенденция развития общества.
2. Объективные причины необходимости внедрения менеджмента качества в деятельность библиотек.
3. Основные понятия и категории менеджмента качества.
4. Качество библиотечной продукции/услуги как результата библиотечной деятельности: проблемы определения.
5. Характеристика потребителей и заинтересованных сторон в качестве библиотечных продуктов/услуг.
6. Понятие конкурентоспособности библиотечно-информационных услуг.
7. Качество как объект управления в библиотеке.
8. Изучение эффективности и качества деятельности библиотек в советском, российском и белорусском, а также зарубежном библиотековедении.
9. Характеристика основных подходов к оценке деятельности библиотек.
10. Критерии и показатели оценки эффективности и качества деятельности библиотек.
11. Подходы к определению социальной эффективности библиотечной деятельности.
12. Подходы к определению экономической эффективности библиотечной деятельности.
13. Подходы к определению качества информационных продуктов и услуг библиотеки.
14. Методы оценки эффективности и качества деятельности библиотек.
15. Роль стандартизации в обеспечении качества деятельности библиотек.
16. Характеристика стандартов СИБИД, их роль в обеспечении качества деятельности библиотек.
17. Характеристика стандартов ИСО на библиотечную деятельность, их роль в обеспечении качества деятельности библиотек.
18. Основные этапы развития систем качества и эволюция научных подходов в их изучении.
19. Современная философия качества – концепция Всеобщего менеджмента качества (Total Quality Management –TQM): характеристика.
20. Значение и особенности стандартов ISO серии 9000.
21. Характеристика основополагающих стандартов качества ISO серии 9000.
22. Характеристика содержания принципов менеджмента качеством.
23. Процессно-ориентированный подход как основа современного менеджмента качества.

24. Общая классификация процессов библиотеки: основные, поддерживающие, процессы управления.
25. Идентификация и методика описания библиотечных процессов.
26. Цели и функции документирования системы менеджмента качества в библиотеке.
27. Характеристика основных видов документации системы менеджмента качества библиотеки.
28. Документирование процедур на основные процессы библиотеки.
29. Стандарты библиотеки как разновидность стандартов предприятия: состояние и перспективы развития.
30. Управление документацией в библиотеке.
31. Технология внедрения СМК в библиотеку.
32. Мониторинг, измерения и анализ деятельности библиотек: целевая направленность процессов, функции, роль в оценке СМК библиотеки.
33. Аудит как метод измерения и анализа в СМК библиотеки.
34. Самооценка как метод измерения и анализа в СМК библиотеки.
35. Бенчмаркинг как метод измерения и анализа в СМК библиотеки.
36. Сущность и содержание сертификации продукции и услуг: основные термины и понятия, организация сертификации).
37. Особенности сертификации продуктов и услуг библиотек.
38. Маркирование результатов деятельности библиотек.
39. Сертификация систем менеджмента качества: общие подходы.
40. Опыт внедрения и сертификации систем менеджмента качества в библиотеках.

5. ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ

5.1. Учебная программа

Учреждение образования
«Белорусский государственный университет культуры и искусств»

УТВЕРЖДАЮ

Ректор БГУКИ

_____ Н.В. Карчевская

_____ 2024 г.

Регистрационный № УД__ /уч.

МЕНЕДЖМЕНТ КАЧЕСТВА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БИБЛИОТЕК

*Учебная программа
учреждения высшего образования по учебной дисциплине
для специальности 1-23 01 11 Библиотечно-информационная деятельность
(по направлениям), направлению специальности 1-23 01 11-01
Библиотечно-информационная деятельность (менеджмент)*

Учебная программа создана на основе образовательного стандарта высшего образования ОСВО 1-23 01 11-2021 по специальности 1-32 01 11 Библиотечно-информационная деятельность (по направлению), учебного плана учреждения высшего образования по направлению специальности 1-23 01 11-01 Библиотечно-информационная деятельность (менеджмент).

СОСТАВИТЕЛИ:

С.В. Зыгмантович, профессор кафедры информационно-аналитической деятельности учреждения образования “Белорусский государственный университет культуры и искусств”, кандидат педагогических наук, доцент

РЕЦЕНЗЕНТЫ:

Каракулько Ю.О., ученый секретарь ГУ «Белорусская сельскохозяйственная библиотека им. И.С. Лупиновича» Национальной академии наук Беларуси

Петушко Н.Е., заведующий кафедрой межкультурных коммуникаций и рекламы учреждения образования «Белорусский государственный университет культуры и искусств», кандидат педагогических наук, доцент

РЕКОМЕНДОВАНО К УТВЕРЖДЕНИЮ:

кафедрой информационно-аналитической деятельности учреждения образования “Белорусский государственный университет культуры и искусств” (протокол № 9 от 31.05.2024 г.);

президиумом Научно-методического совета учреждения образования “Белорусский государственный университет культуры и искусств” (протокол № от 2024 г.)

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

В условиях интеграции Беларуси в мировое информационное пространство и возникновения профильной для библиотек конкурентной среды освоение и применение новых методов управления и обеспечения качества обслуживания приобретает особую значимость. В связи с указанным актуальность изучения учебной дисциплины «Менеджмент качества деятельности библиотек» обусловлена необходимостью формирования профессиональных управленческих компетенций будущих специалистов, овладения ими современными подходами к управлению библиотеками на основе положений методологии системы управления качеством, использование которой способствует эффективному выполнению целей и обязательств библиотеками перед пользователями в соответствии с требованиями современного общества.

Учебная программа по дисциплине «Менеджмент качества деятельности библиотек» предусматривает изучение теоретических основ и принципов управления качеством в организациях, сущности процессного и системного подходов к менеджменту качества, основных положений международных стандартов серии ISO 9000, моделей менеджмента качества, а также методов оценки качества продукции и услуг библиотек, основ стандартизации в области библиотечных услуг в целях защиты прав пользователей библиотек – потребителей услуг.

Содержанием учебной дисциплины «Менеджмент качества деятельности библиотек» предусмотрено формирование специализированной компетенции (СК 12) – применять современные методы контроля и оценки качества деятельности библиотек, измерения степени удовлетворенности ее пользователей и персонала, конкурентоспособности информационных и социальнокультурных услуг; выявлять особенности, тенденции и закономерности развития библиотечной деятельности на основе статистического анализа, рассчитывать основные статистические показатели деятельности библиотек.

Целью изучения данного учебной дисциплины является формирование у студентов понимания принципов и особенностей менеджмента качества в библиотечно-информационных учреждениях, умений и практических навыков построения систем качества в соответствии с их моделями, применения методов и инструментов менеджмента качества для улучшения процессов производственной и управленческой деятельности библиотек, освоения новых механизмов непрерывного совершенствования информационно-библиотечного обслуживания пользователей, удовлетворения их потребностей и ожиданий.

Основными *задачами* преподавания и изучения учебной дисциплины являются:

- изучение основополагающих понятий управления качеством, теоретических основ менеджмента качества, эволюции концепций

управления качеством и основных моделей управления качеством в отечественной и зарубежной практике;

- ознакомление с особенностями разработки, внедрения, сертификации и совершенствования систем менеджмента качества в библиотеках в соответствии с рекомендациями международных стандартов ISO 9000;

- овладение методами и средствами анализа, оценки, контроля и улучшения качества процессов, продуктов и услуг библиотеки.

В результате изучения учебной дисциплины студент должен *знать*:

- основные понятия и положения современной философии качества, принципы менеджмента качества, структуру и положения стандартов ИСО серии 9000;

- методологию разработки и внедрения систем менеджмента качества в библиотеке;

- классификацию процессов библиотечной деятельности;

- методы и средства оценки качества библиотечных процессов, продуктов и услуг библиотеки;

- основы сертификации и стандартизации в области библиотечной деятельности, международные стандарты, стандарты СИБИД, национальные стандарты, регламентирующие библиотечные процессы и определяющие индикаторы оценки деятельности библиотеки;

уметь:

- применять основополагающие нормативные правовые акты, регламентирующие требования к системам менеджмента качества и качеству библиотечных продуктов и услуг;

- руководствоваться принципами системы менеджмента качества;

- разрабатывать проекты документов системы менеджмента качества библиотеки;

- идентифицировать и описывать библиотечные процессы в соответствии с требованиями системы менеджмента качества;

- проводить мониторинг, анализ и измерение качества;

- использовать различные методы оценки качества процессов, продуктов и услуг библиотеки;

владеть:

- навыками анализа документации на соответствие требованиям стандартов качества;

- методами изучения удовлетворенности потребителей и их оценкой качества продуктов и услуг библиотеки;

- методикой проведения самооценки деятельности библиотеки;

- способами использования результатов изучения качества процессов, продуктов и услуг для улучшения деятельности библиотек.

Учебная дисциплина «Менеджмент качества деятельности библиотек» базируется на знаниях, полученных в результате освоения таких специальных дисциплин как «Библиотечно-информационный менеджмент», «Библиотечно-информационный маркетинг», «Библиотечная статистика», «Технологический библиотечный менеджмент», «Управление персоналом

библиотеки». Управление качеством требует знания действующего законодательства и нормативных документов в области качества, что обеспечивается изучением дисциплины «Правовое обеспечение деятельности библиотек»; использование методов, связанных с определением экономических индикаторов, требует знаний, полученных в ходе изучения курса «Экономика библиотечно-информационной деятельности». Она также связана и с блоком социально-гуманитарных дисциплин: «Экономика», «Право», «Социология», которые являются теоретической и методической базой для изучения закономерностей социально-экономического развития общества, законодательной и нормативной базы по формированию национальной экономики, ориентированной на качество.

В свою очередь знания, умения, полученные при изучении основ менеджмента качества деятельности библиотек, являются значимыми для изучения и освоения таких дисциплин библиотечно-библиографического цикла как «Инновационный библиотечный менеджмент», а также курсов по выбору, связанных с подготовкой библиотечно-информационных продуктов и услуг.

В соответствии с учебным планом дисциплина преподается для студентов 4 курса в 8 семестре в составе цикла специальных дисциплин компонента учреждения высшего образования для направления специальности - «менеджмент». На изучение учебной дисциплины «Менеджмент качества деятельности библиотек» предусмотрено 90 академических часа, из них 36 - аудиторных. Распределение аудиторных часов по видам занятий следующее: 16 часов – лекции; 8 – семинарские, 12 - практические занятия. Рекомендуемая форма контроля: зачет.

СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОГО МАТЕРИАЛА

Введение

Предмет, содержание и задачи учебной дисциплины “Менеджмент качества деятельности библиотек”. Ее место в системе профессиональной подготовки будущего специалиста. Практическая направленность курса. Знания, навыки и умения, профессиональные компетенции, которые приобретают студенты в процессе изучения курса. Его взаимосвязи с другими специальными предметами социально-гуманитарного и информационно-документного циклов. Основные виды учебных занятий и организация самостоятельной работы студентов. Формы контроля. Характеристика информационно-методической обеспеченности учебной дисциплины.

Раздел 1. Качество как объект управления: теоретический аспект

Тема 1. Качество как базовая категория и объект менеджмента

Качество продуктов и услуг как важнейшая тенденция развития общества. Причины повышения внимания к проблемам качества в современных условиях: экономические; социальные; технологические. Национальная политика Республики Беларусь в области качества продукции и услуг.

Понятие и сущность категории «качество». Генезис и многоаспектность категории «качество».

Особенности терминологии качества в библиотечной сфере. Качество и категория потребительской ценности. Понятие библиотечной продукции/услуги как результата библиотечной деятельности, проблема классификации библиотечно-информационных продуктов/услуг. Характеристика потребителей и заинтересованных сторон в качестве библиотечных продуктов/услуг. Свойства библиотечных услуг и их влияние на выбор показателей, критериев, методов их оценки. Понятие конкурентоспособности библиотечно-информационных услуг.

Качество как объект управления в библиотеке. Характеристика объекта, субъекта, организационных структур, функций и методов управления качеством в библиотеке.

Тема 2. Эволюция развития менеджмента качества

Становление и развитие менеджмента качества. Основные этапы развития систем качества. «Звезда качества» и основные критерии характеристики этапов: документирование организационной системы управления качеством; мотивация персонала; обучение персонала; взаимоотношения с поставщиками; взаимоотношения с потребителями. Характеристика основных этапов и концепций: концепция контроля качества; концепция статистического контроля качеством; концепция всеобщего управления

качеством (TQC); концепция всеобщего менеджмента качества (TQM). Интегрированные системы современного менеджмента качества.

Основные концептуальные подходы классиков в управлении качеством: Ф. Тейлор, У. Шухарт, Э. Деминг. Циклическая модель управления качеством PDCA. «Цепная реакция» и «принцип постоянного улучшения» Э. Деминга. Дж.М. Джуран: «спираль качества», концепция AQL. Ф. Кросби: 14 принципов Кросби, программа «Ноль дефектов». А.В. Фейгенбаум. К. Исикава: метод анализа причинно-следственных связей («Рыбья кость Исикавы»), кружки качества. Г. Тагути.

Тема 3. Система менеджмента качества: сущность и содержание

Понятие и основные задачи системы менеджмента качества. Модели системы менеджмента качества: общая характеристика.

Управление качеством на основе стандартов ИСО серии 9000.

Характеристика целевой направленности и содержания деятельности ISO. Эволюция развития стандартов ISO серии 9000. Краткая характеристика и содержание стандартов ИСО серии 9000. Стандарт ИСО 9000:2015 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь»; стандарт ИСО 9001:2015 «Системы менеджмента качества. Требования»; стандарт ИСО 9004: 2018 «Менеджмент качества. Качество организации. Руководство по достижению устойчивого успеха организации»; стандарт ИСО 19011-2018 «Руководящие указания по аудиту систем менеджмента». Отличительные особенности последней версии стандартов серии 9000 (версии 2015 г.). Национальные белорусские стандарты СТБ на основе международных стандартов: СТБ ISO 9000:2015 Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь; СТБ ISO 9001:2015 Системы менеджмента качества. Требования; СТБ ISO 10014-2022 «Системы менеджмента качества. Менеджмент организации для достижения результатов в области качества. Руководство по созданию финансовых и экономических выгод»; СТБ ISO 10013-2022 «Системы менеджмента качества. Руководство по работе с документированной информацией» и др.

Значение и особенности стандартов ISO серии 9000: универсальный характер; рекомендательный характер; использование как для внутреннего применения организациями, так и для оценки и сертификации третьей стороной; гармонизация с требованиями систем менеджмента организаций; совместимость с другими системами менеджмента (окружающей среды, охраны труда, финансового и др.).

Принципы менеджмента качества: определение понятия и значение.

Характеристика содержания принципов управления качеством: ориентация на потребителя; лидерство руководителя; вовлечение работников; процессный подход; системный подход к менеджменту; постоянное улучшение; принятие решений, основанное на фактах; взаимовыгодные отношения с поставщиками.

Раздел 2. Система менеджмента качества в библиотеке

Тема 4. Технология внедрения СМК в библиотеку

Обоснование необходимости внедрения СМК в библиотеке. Преимущества от внедрения системы менеджмента качества. Внедрение СМК как составной части системы управления библиотекой. Основные этапы создания и внедрения СМК в деятельность библиотек. Организационные аспекты внедрения СМК. Проблемы внедрения СМК в практику работы библиотек.

Документирование СМК как необходимое требование стандарта ИСО 9001-2015 «Системы менеджмента качества. Требования». Функции и задачи документирования СМК библиотеки. Основные типы документов СМК: предписывающие и подтверждающие документы. Характеристика основных видов документации СМК: Политика (миссия) библиотеки и цели в области качества; Руководство по качеству; стандарты предприятия; документированные процедуры на основные технологические процессы библиотеки и документирование основных процедур СМК; рабочие инструкции. Записи по качеству как подтверждающие документы выполнения процессов и источник данных для анализа деятельности библиотеки. Управление документацией как самостоятельное направление деятельности библиотек. Электронный документооборот в библиотеках.

Тема 5. Процессный подход в СМК библиотек

Процессно-ориентированный подход как основа современного менеджмента качества. Менеджмент процессов и его составляющие. Определение процесса и его основные компоненты. Основные виды моделей управления организацией в зависимости от степени ориентированности на процессы. Общая классификация процессов организации. Понятие ключевых процессов. Основные этапы общей методологии идентификации, определения взаимодействия, декомпозиции, структурирования, представления, описания и документирования ключевых процессов. Обобщенная карта процессов библиотеки. Технологические карты процессов, паспорт процесса.

Тема 6. Мониторинг, измерение и анализ деятельности библиотеки

Мониторинг, измерение и анализ деятельности библиотек как составная часть внедрения и функционирования СМК в библиотеке: определение понятий, целевая направленность. Виды проводимого мониторинга в библиотеке: мониторинг информации о восприятии потребителем выполнения библиотекой его требований; мониторинг и измерение процессов СМК; мониторинг и измерение продукции.

Методы измерений и анализа в рамках функционирования СМК. Аудит качества: определение, статус. Виды аудита: внутренние и внешние. Цели внутреннего аудита, требования и технология проведения. Методы

проведения внутреннего аудита и документирование его результатов (заключение о соответствии, протоколы несоответствия). Функции и организационные принципы проведения внутренних аудитов, отличия аудита от традиционных методов анализа статистических данных, паспортизации библиотек. Самооценка деятельности библиотек на основе моделей национальных или международных премий по качеству: технология проведения, преимущества для библиотеки. Методы проведения самооценки: метод имитации участия в конкурсе, использование специальных бланков (проформ, матриц), проведение рабочих совещаний, привлечение экспертов, анкетирование, экспресс-самооценка. Бенчмаркинг как метод сравнительного анализа деятельности библиотеки с другими организациями в целях совершенствования деятельности. Виды бенчмаркинга.

Тема 7. Сертификация СМК библиотеки

Сущность и содержание сертификации: основные термины и понятия. Необходимость сертификации. Организационные основы системы сертификации: аккредитирующие органы, консультирующие и сертифицирующие организации; национальный, региональный, международный уровень организаций. Структура системы сертификации. Использование стандартов в системе сертификации. Объекты сертификации. Особенности сертификации продуктов и услуг библиотек. Результат сертификации и его отражение в документах: сертификат соответствия, знак соответствия.

Сертификация систем менеджмента качества. Этапы сертификации: подготовка к сертификации; выбор субъекта сертификации; проведение сертификации, испытание сертифицируемой продукции; выдача сертификата соответствия и права на использование знака соответствия; надзор за стабильностью качества сертифицированной продукции и состояния ее производства; информация о результатах сертификации.

Раздел 3. Оценка и измерение качества продуктов и услуг библиотеки

Тема 8. Развитие теоретических концепций менеджмента качества библиотеки

Теоретико-методологические подходы к оценке деятельности библиотек. Изучение эффективности и качества деятельности библиотек в советском, российском и белорусском, а также зарубежном библиотековедении. Изучение социальной и экономической эффективности, качества деятельности библиотеки, использование различных методов, организационные особенности проведения работы по изучению эффективности и качества деятельности библиотек.

Характеристика основных подходов к оценке деятельности библиотек: ресурсного подхода; исходя из понятия «общественного блага»; общей экономической ценности; удовлетворенности потребностей пользователей;

использования положений менеджмента качества в библиотечном деле; исходя из концепции «поиска идеала».

Проблемы внедрения результатов теоретических изысканий в области менеджмента качества в практику работы библиотек.

Тема 9. Стандартизация как средство обеспечения качества продукции и услуг библиотеки

Стандарты в области библиотечно-библиографической деятельности. Роль стандартов в СМК. Виды стандартов (международные, межгосударственные, государственные, гармонизированные с международными стандартами, отраслевые стандарты, стандарты предприятий); особенности их разработки и применения. Стандарты ИСО на библиотечную деятельность: Международный стандарт ИСО 2789 (2013; 2022) Информация и документация. Международная библиотечная статистика; Международный стандарт ИСО 11620 (1998; 2014; 2023) Информация и документация. Показатели эффективности деятельности библиотек.

Характеристика стандартов СИБИБД: терминологические; стандарты обозначения; организационно-методические; стандарты на информационную продукцию; стандарты на технологические процессы. Нормативные документы отдельных стран для измерения эффективности и качества работы библиотек (Модельный стандарт деятельности публичной библиотеки, стандарты качества государственных услуг библиотек, Кодекс профессиональной этики библиотекаря и др.). Нормативные документы Республики Беларусь в области информационно-библиотечного дела.

Тема 10. Оценка и измерение эффективности и качества деятельности библиотеки

Квалиметрия как наука об измерении качества продукции и услуг: ее виды, объекты, методы и средства.

Оценка деятельности библиотек в понятиях эффективности и качества. Понятие о критериях и показателях как измерителях эффективности и качества. Требования, сформулированные в международных стандартах, к определению показателей/индикаторов эффективности деятельности библиотек. Виды показателей качества по количеству характеризующих свойств (единичные, комплексные, относительные, интегральные). Представление о системе сбалансированных показателей деятельности библиотек, отражающих все ее аспекты деятельности, связанные с затратами и результатами деятельности. Характеристика показателей/индикаторов эффективности в контексте рекомендаций стандарта ИСО 11620: показатели для изучения эффективности ресурсов и инфраструктуры; показатели спроса и удовлетворенности пользователей; показатели экономической эффективности; показатели для определения перспектив развития.

Методы сбора данных для определения показателей эффективности и качества процессов, продуктов и услуг библиотеки.

Качество информационных продуктов и услуг библиотеки: определение, основные характеристики качества информационных продуктов и услуг. Показатели качества информационных продуктов и услуг библиотеки.

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

(Дневная форма получения образования)

Темы занятий	Количество часов					Форма кантр.
	лекц.	практ.	сем.	лаб.	УСР	
ВВЕДЕНИЕ		-	-	-	-	
Раздел 1. Качество как объект управления: теоретический аспект						
<i>Тема 1.</i> Качество как базовая категория и объект менеджмента	2	-	-	-		опрос
<i>Тема 2.</i> Эволюция развития менеджмента качества		-	2	-		сем.
<i>Тема 3.</i> Система менеджмента качества: сущность и содержание	2	2				тэст
Раздел 2. Система менеджмента качества в библиотеке						
<i>Тема 4.</i> Технология внедрения СМК в библиотеку	1			-	2	защита инд. заданий
<i>Тема 5.</i> Процессный подход в СМК библиотек		2	-	-	2	защита инд. заданий .
<i>Тема 6.</i> Мониторинг, измерение и анализ деятельности библиотеки	1	2	-	-	-	опрос
<i>Тема 7.</i> Сертификация СМК библиотеки и самооценка	2		2	-	-	сем.
Раздел 3. Оценка и измерение качества продуктов и услуг библиотеки						
<i>Тема 8.</i> Развитие теоретических концепций менеджмента качества библиотеки	2			-	-	тэст
<i>Тема 9.</i> Стандартизация как средство обеспечения качества продукции и услуг библиотеки			2	-	-	сем.
<i>Тема 10.</i> Оценка и измерение эффективности и качества деятельности библиотеки	2	4		-	2	защита инд. заданий.
<i>всего</i>	12	10	6		6	

**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ
(Заочная форма получения образования)**

Название раздела, темы	Количество аудиторных часов			
	Лекции	Практические занятия	Семинарские занятия	Лабораторные занятия
Введение				
<i>Тема 1.</i> Качество как объект управления: теоретический аспект	1			
<i>Тема 2.</i> Система менеджмента качества: сущность и содержание	1		2	
<i>Тема 3.</i> Технология внедрения и функционирования СМК в библиотеке	2			
<i>Тема 4.</i> Оценка и измерение качества продуктов и услуг библиотеки	2	2		
Всего	6	2	2	

ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

Литература

Основная

1. *Менеджмент библиотечно-информационной деятельности* : учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению подготовки 51.03.06 «Библиотечно-информационная деятельность» (уровень «бакалавриат») / В. К. Ключев [и др.] ; науч. ред. В. К. Ключев, М. Н. Колесникова. – СПб. : Профессия, 2021. – С. 212–274. – (Бакалавр библиотечно-информационной деятельности).

2. *Сулова, И. М.* Менеджмент библиотечно-информационной деятельности : учебник для вузов культуры и искусств / И. М. Сулова, В. К. Ключев. - Санкт-Петербург : Профессия, 2009. - С. 64-85, 103-115, 123-135, 95-129. (Библиотека). - Библиогр. в конце глав.

3. *Ильяева, И.А.* Стратегическое управление библиотекой: учеб. пособие для направления бакалавриата «Библиотечно-информационная деятельность» / И.А. Ильяева, В.Н. Маркова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Кнорус, 2023. – С. 91-121, 226-239.

Дополнительная

1. ISO 11620:1998. Information and Documentation – Library performance indicators = Информация и документация – Показатели эффективности работы библиотек. – Geneva, CH : ISO, 1998. - 56 p.

2. *Ахмадова, Ю. А.* Менеджмент качества и библиотека : учебно-практическое пособие / Ю. А. Ахмадова, Е. Я. Галимова. - Москва : Либерей-Бибинформ, 2007. - 88 с. : ил., табл. - (Серия "Библиотекарь и время. XXI век" ; вып. 55). - Библиогр.: с. 70-79 (161 назв.).

3. *Ахмадова, Ю. А.* Система менеджмента качества библиотеки : учебно-практическое пособие / Ю. А. Ахмадова ; [науч. ред. В. В. Брежнева]. - Санкт-Петербург : Профессия, 2007. - 260, [4] с. : табл. - (Библиотека). - Библиогр.: с. 215-223 (134 назв.).

4. Бібліотэчная статыстыка: Асноўныя палажэнні: Сістэма стандартаў па інфармацыі, бібліотэчнай і выдавецкай справе: СТБ 7.20 – 2000. – Мінск: Дзяржстандарт, 2000. – 12 с.

5. *Боброва, Е. И.* Менеджмент качества библиотечного и информационного обслуживания в библиотеке вуза : учебно-методическое пособие / Е. И. Боброва. - Москва : Литера, 2013. - 95 с. : схемы, табл. ; - (Серия "Современная библиотека"). - Библиогр.: с. 60-65 (76 с.).

6. *Брофи, П.* Оценка деятельности библиотек: принципы и методы / Питер Брофи; науч. ред. и пер. Я.Л. Шрайберг. – 2-е изд., стер. – М.: Издательство «Омега-Л», 2010. – 357 с.

7. Внедрение системы менеджмента качества в деятельность РМБИЦ : проблемы, поиски, решения : сборник научных трудов /

Республиканский медицинский библиотечно-информационный центр ; [науч. ред. Ю. Н. Дрешер]. - Казань : Медицина, 2010. - 86, [6] с.

8. *Гендина, Н.И.* Оценка качества сайтов: методика и результаты пилотажного исследования / Н.И. Гендина, Н.И. Колкова, О.И. Алдохина. // Создание официальных сайтов учреждений культуры и образования: сб. науч. тр. / науч. ред. Н.И. Гендина, Н.И. Колкова. – Санкт-Петербург : Профессия, 2015. – С. 252-259.

9. *Горбылева, Е. В.* К вопросу о независимой оценке качества библиотечных услуг / Е. В. Горбылева. - Текст: электронный // Культура: теория и практика. - 2019. - № 5 (32). - С. 5-12. - URL: (дата обращения: 16.05.2024).

10. *Дрешер, Ю.Н.* Руководство по разработке и внедрению документации системы менеджмента качества в библиотеках / Ю. Н. Дрешер. – Казань : Медицина, 2015. – 88 с. – Текст : непосредственный.

11. *Дрешер, Ю. Н.* Система менеджмента качества как условие успешной деятельности организации / Ю. Н. Дрешер // Научные и технические библиотеки. - 2010. - № 8. - С. 27-30. - (Библиотечно-информационная деятельность: теория и практика).

12. *Дрешер, Ю.Н.* Управление персоналом организации в условиях действующей системы менеджмента качества / Ю.Н. Дрешер // Менеджмент качества в библиотеках. Кадровый менеджмент – основа управления качеством в библиотечной деятельности: материалы V Всероссийской науч.-практ. конф. (Санкт-Петербург, 14 декабря 2015 г.). - Санкт-Петербург: Центральная городская публичная библиотека им. В.В. Маяковского, 2015. – С. 28-58.

13. *Дрешер, Ю.Н.* Управление рисками в информационно-библиотечной деятельности / Ю.Н. Дрешер // Вестник Библиотечной Ассамблеи Евразии. – 2018. - № 1. - С. 56-62. – Режим доступа: <https://vestnikbae.rsl.ru/article/view/51/38>

14. *Дубровина, Л. А.* Минимум управления, максимум управляемости. Руководителям библиотек о Всеобщем управлении на основе качества / Л. А. Дубровина. - Москва : ФАИР-ПРЕСС, 2004. - 398, [1] с. : табл., схемы. - (Специальный издательский проект для библиотек). - Библиогр.: с. 396-399 (48 назв.).

15. *Дубровина, Л. А.* Премии в области качества как механизм общественно-государственной оценки деятельности организации : [опыт применения в библиотеках России] / Л. А. Дубровина // Библиотечное Дело. Специальный выпуск. Библиотечные технологии: наука о мастерстве. - 2010. - №4(06). - С. 5-8.

16. *Зими́на, Е. И.* Показатели деятельности национальных библиотек / Е. И. Зими́на // Библиотековедение. – 2021. – Т. 70, № 5. – С. 505–523.

17. *Казими П. Ф.* Факторы, влияющие на удовлетворённость читателей обслуживанием в современных библиотеках и его качеством / П.

Ф. Казими, А. И. Гурбанов // Научные и технические библиотеки. – 2022. – № 1. – С. 109–122.

18. *Кипа, И. Н.* Эдвард Деминг и управление качеством в библиотеке / И. Н. Кипа // Библиотечное Дело. Специальный выпуск. Библиотечные технологии: наука о мастерстве. - 2010. - №4(06). - С. 28-33. - Библиогр.: с. 33 (10 назв.).

19. *Колкова, Н.И.* Качество электронных информационных ресурсов: проблемы интегративной оценки / Н.И. Колкова, И.Л. Скипор . // Создание официальных сайтов учреждений культуры и образования: сб. науч. тр. / науч. ред. Н.И. Гендина, Н.И. Колкова. – Санкт-Петербург : Профессия, 2015. – С. 267-272.

20. *Колкова, Н.И.* Электронные информационные ресурсы: общее и специфическое в оценке качества / Н.И. Колкова, И.Л. Скипор . // Создание официальных сайтов учреждений культуры и образования: сб. науч. тр. / науч. ред. Н.И. Гендина, Н.И. Колкова. – Санкт-Петербург : Профессия, 2015. –С. 259-267.

21. *Косолапова, Е.А.* Система менеджмента качества в работе библиотек / Е.А. Косолапова // Труды ГПНТБ СО РАН. – 2021. - № 2. – С. 65-72. - <https://doi.org/10.20913/2618-7575-2021-2-65-72>

22. *Матвеева, И. Ю.* Стратегический менеджмент и анализ эффективности библиотечно-информационной деятельности : учебное пособие для студентов, обучающихся по направлению подготовки 51.04.06 Библиотечно-информационная деятельность / И. Ю. Матвеева. – Челябинск, 2019. – 80 с.

23. Менеджмент качества в библиотеках. Контроль качества как основа эффективной системы менеджмента качества в современной библиотеке : материалы VII Всероссийской научно-практической конференции (Санкт-Петербург; 13 ноября 2019 года) / Комитет по культуре Санкт-Петербурга, Центральная городская публичная библиотека им. В. В. Маяковского ; [сост. Н. В. Чудашкина]. – Санкт-Петербург: Центральная городская публичная библиотека им. В. В. Маяковского, 2019. – 118, [1] с. : ил. – Текст : непосредственный.

24. Менеджмент качества в библиотеках: технологическая среда библиотеки как фактор повышения качества и эффективности библиотечного обслуживания : материалы VI Всероссийской научно-практической конференции (Санкт-Петербург, 15-16 ноября 2017 года) / Комитет по культуре Санкт-Петербурга, Центральная городская публичная библиотека им. В. В. Маяковского. – Санкт-Петербург: Центральная городская публичная библиотека им. В. В. Маяковского, 2017. – 174, [1] с. : ил. – Текст : непосредственный.

25. *Меньщикова, С. П.* Современные критерии и показатели оценки качества библиотечной деятельности : [практическое пособие] / С. П. Меньщикова. - Москва : [Литера], 2009. - 112 с. - (Современная библиотека ; вып. 48). - Библиогр.: с. 68-74 (91 назв.).

26. Модельный стандарт деятельности общедоступной библиотеки : Рекомендации органам государственной власти субъектов Российской Федерации и органам муниципальной власти [Электронный ресурс]: - М., 2014. – Режим доступа: www.unkniga.ru/.../2014/modelniy-standart-27.10.2014.doc

27. Носова, А. В. Документационная составляющая системы менеджмента качества в библиотеках: проблемы и перспективы / А. В. Носова // Научные и технические библиотеки [Электронный ресурс]. - 2012. - № 8. - С. 40-44. - Библиогр.: с. 44 (5 назв.).

28. Обеспечение качества информационно-библиотечного обслуживания: пособие для руководителей библиотек: проект / отв. сост. и рук. проекта Л.В.Куликова; Рос. биб. ассоциация. – Санкт-Петербург: РНБ, 2013. – То же [Электронный ресурс] // Режим доступа: http://www.rba.ru/content/activities/group/kach/13_06_2013.pdf

29. Оценка эффективности деятельности библиотек по созданию электронных информационных ресурсов / Ю. Н. Галковская [и др.] ; М-во культуры Респ. Беларусь, Белорус. гос. ун-т культуры и искусств. – Минск : БГУКИ, 2021. – 293 с.

30. Пилко, И. С. Эффективность библиотечно-информационной деятельности: показатели и методики оценки / И. С. Пилко, С. А. Мухамедиева. - Текст: электронный // Вестник Санкт-Петербургского государственного института культуры. - 2020. - № 2 (43). - С. 172-180.

31. Пол, Р. Измерение качества деятельности библиотек = Measuring Quality. Performance Measurement in Libraries / Розвита Пол ; пер. с англ. [и науч. ред. Г. А. Кисловской]. - Стер. переизд. - Москва : Пашков Дом, 2010. - 314, [1] с. : схемы, табл.

32. Принципы качества веб-сайтов по культуре: руководство /под ред. Пятой рабочей группы проекта Minerva «Определение потребностей пользователей, содержания и критериев качества веб-сайтов по культуре». – Москва, 2006. – 62 с.

33. Редькина, Н.С. Измерение эффективности работы библиотек/ Н.С. Редькина // Библиосфера. – 2009. - № 1. – С. 63-72.

34. Романов, П. С. Эффективность работы зарубежных библиотек: методы расчета и оценка: монография / П.С. Романов. – М.: ЦНСХБ Россельхозакадемии, 2008. – 262 с.

35. Руководящие указания по аудиту систем менеджмента : СТБ ISO 19011-2021 : государственный стандарт Республики Беларусь. - Введен впервые. - Минск : Госстандарт, 2022. - V, 37 с.

36. Система менеджмента качества: внедрение в деятельность библиотек : [сборник научных трудов] / Республиканский медицинский библиотечно-информационный центр ; [науч. ред. и сост. Ю. Н. Дрешер]. - Казань : Медицина, 2013. - 190, [1] с. - Библиогр. в конце ст.

37. Системы менеджмента качества. Менеджмент организации для достижения результатов в области качества. Руководство по созданию финансовых и экономических выгод = Сістэмы менеджменту якасці.

Менеджмент арганізацыі для дасягнення вынікаў у галіне якасці. Кіраўніцтва па стварэнні фінансавых і эканамічных выгад : СТБ ISO 10014-2022 : государственнй стандарт Республики Беларусь. - Взамен СТБ ISO 10014-2011. - Изд. офиц. - Минск : Госстандарт, 2023. - IV, 17 с.

38. Сістэмы менеджменту якасці. Патрабаванні = Системы менеджмента качества. Требования : СТБ ISO 9001-2015 : дзяржаўны стандарт Рэспублікі Беларусь. - Афіц. выд. - Минск : Госстандарт, 2019. - VIII, 63 с.

39. Системы менеджмента качества. Руководство по работе с документированной информацией = Сістэмы менеджменту якасці. Кіраўніцтва па рабоце з дакументаванай інфармацыяй : СТБ ISO 10013-2022 : государственнй стандарт Республики Беларусь. - Изд. офиц. - Минск : Госстандарт, 2023. - IV, 11 с.

40. *Смирнова, О.Е.* Самооценка деятельности как основа эффективного управления библиотекой / О.Е. Смирнова, С.А. Тарасова, З.М. Саенко // Библиосфера. – 2015. - № 4. – С. 28-33.

41. *Стрелкова, И.Б.* Динамика развития библиотек: методический инструментарий: науч.-практ. пособие / И.Б. Стрелкова. – Минск: «Беларуская навука», 2016. – 61 с.

42. *Ткаченко, Т. П.* Методологические подходы к выбору модели системы менеджмента качества библиотеки университета / Т. П. Ткаченко // Библиотека как феномен культуры : информационные ресурсы библиотек в образовательной, научной и социокультурной среде : материалы IV Международного конгресса, Минск, 4-6 октября 2016 г. / Национальная библиотека Беларуси. - Минск, 2016. - С. 204-209. - Библиогр.: 5 назв.

43. *Чудинова, В.П.* Измерение ценности и критерии эффективности деятельности библиотек: зарубежный опыт : научно-практическое пособие / В.П. Чудинова. – Москва : Литера, 2011 . – 254 с.

44. *Уайт, Э.* Статистические методы работы с электронными документами в библиотечной сфере, или Э-метрики: как использовать данные для управления и оценки электронных ресурсов и фондов / Э. Уайт, Э.Д. Камаль ; пер. с англ. А.И. Земскова; науч. ред. Я.Л. Шрайберг. – М.: Омега-Л, 2006. – 392 с.

Рекомендуемые методы (технологии) обучения

Среди эффективных педагогических методик и технологий, отвечающим целям изучения дисциплины, являются:

- технологии проблемного обучения (проблемное изложение, вариативное изложение, частично-поисковый метод), реализуемые на лекционных занятиях;
- технологии учебно-исследовательской деятельности, использование творческого подхода, реализуемые на практических занятиях и при самостоятельной работе;
- коммуникативные технологии (дискуссия, деловые игры, метод анализа конкретных ситуаций), реализуемые на практических занятиях.

Методические рекомендации по организации и выполнению самостоятельной работы студентов

При изучении дисциплины используются следующие формы самостоятельной работы:

- работа студентов с научной и учебно-методической литературой, официальными и нормативными изданиями, самостоятельное изучение студентами отдельных вопросов учебной дисциплины, подготовка к семинарским занятиям и зачету;
- контролируемая самостоятельная работа в виде выполнения индивидуальных заданий в аудитории во время проведения практических занятий под контролем преподавателя в соответствии с расписанием;
- управляемая самостоятельная работа, в том числе в виде выполнения индивидуальных заданий с консультациями преподавателя;
- подготовка рефератов по индивидуальным темам и представление докладов с презентациями на практических занятиях.

Формы выполнения самостоятельной работы

- написание реферата (не менее 10-15 страниц);
- разработка тестовых заданий по изучаемым темам (не менее 16 тестов);
- изучение международных и национальных стандартов по вопросам качества;
- разработка визуальной презентации (не менее 12 слайдов);
- знакомство и экспертная оценка качества библиотечных продуктов и услуг конкретных библиотек.

Перечень рекомендуемых средств диагностики

Объектом диагностики результатов учебной деятельности студентов являются академические, социально-личностные и профессиональные виды компетенций, зафиксированные в образовательном стандарте Республики Беларусь по специальности 1-23 01 11 Библиотечно-информационная деятельность (по направлениям).

Оценка уровня знаний студента производится по десятибалльной шкале.

Итоговая диагностика компетенций студентов по дисциплине «Менеджмент качества деятельности библиотек» проводится в форме зачета. Оценка учебных достижений студента на зачете проводится с учетом активности работы на лекционных, семинарских, практических занятиях, а также с учетом достижений и выполнения ими контролируемой и управляемой самостоятельной работы.

По итогам изучения отдельных тем и разделов курса проводится тестирование. Тест представляет собой пробное задание, построенное в форме вопросов, которые в некоторых случаях снабжены вариантами ответов. Специфика прохождения тестирования заключается в том, что студент должен проявить как способности к комбинаторному мышлению, так и навыки самостоятельного формулирования категориальных свойств объекта, определений, проблем и т.п.

Основной формой самостоятельной подготовки студента является подготовка реферата. Темы рефератов указаны в учебно-методическом комплексе. Они являются примерными, поэтому по согласованию с преподавателем студент может ее перефразировать, изменить или предложить свою тему. В случае принятия нового нормативного акта, выхода актуальной литературы преподаватель, ведущий практические занятия, может, в соответствии с нормативными изменениями, уточнить тематику, сузить или расширить ее. В таком случае он может предложить подготовку реферата с последующей публичной защитой одновременно двум или нескольким студентам.

При подготовке реферата, доклада на семинарское занятие студенту необходимо решить следующие задачи:

- обосновать актуальность освещаемой темы;
- ознакомиться с основной литературой по теме и сделать ее критический анализ;
- собрать необходимый фактический (статистический) материал для исследования;
- провести тщательную систематизацию и анализ собранных данных;
- сделать собственные выводы, изложив свою точку зрения по дискуссионным вопросам темы проведенного исследования по результатам полученных данных.

Доклад должен быть оформлен в виде реферата: напечатан, подписан и сдан преподавателю вместе с электронной презентацией в установленные сроки.

Работа оформляется в соответствии с требованиями ГОСТа, выполняется на бумаге формата А4, шрифт – 14 Times New Roman, межстрочный интервал – полуторный, границы полей: верхнее и нижнее – 20 мм, правое – 10 мм, левое – 30 мм. Оптимальный объем реферата – 10-15 страниц.

Для оценки достижений студента и диагностики формирования компетенций рекомендуется использовать следующий диагностический инструментарий:

- участие студента и выступление его на семинаре с подготовленным информационным (тематическим) сообщением в форме презентации;
- защита индивидуальных заданий, выполненных на практических занятиях;
- подготовка рефератов по отдельным темам учебной дисциплины;
- проведение текущих тестовых заданий по отдельным темам и разделам курса;
- устные текущие контрольные опросы по отдельным темам во время занятий;
- выступление студента на круглом столе по актуальной тематике курса;
- защита выполненных в рамках управляемой самостоятельной работы индивидуальных заданий;
- сдача зачета по дисциплине.

5.2 Литература

Основная

1. *Менеджмент библиотечно-информационной деятельности* : учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению подготовки 51.03.06 «Библиотечно-информационная деятельность» (уровень «бакалавриат») / В. К. Ключев [и др.] ; науч. ред. В. К. Ключев, М. Н. Колесникова. – СПб. : Профессия, 2021. – С. 212–274. – (Бакалавр библиотечно-информационной деятельности).
2. *Суслова, И. М.* Менеджмент библиотечно-информационной деятельности : учебник для вузов культуры и искусств / И. М. Суслова, В. К. Ключев. - Санкт-Петербург : Профессия, 2009. - С. 64-85, 103-115, 123-135, 95-129. (Библиотека). - Библиогр. в конце глав.
3. *Ильяева, И.А.* Стратегическое управление библиотекой: учеб. пособие для направления бакалавриата «Библиотечно-информационная деятельность» / И.А. Ильяева, В.Н. Маркова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Кнорус, 2023. – С. 91-121, 226-239.

Дополнительная

4. ISO 11620:1998. Information and Documentation – Library performance indicators = Информация и документация – Показатели эффективности работы библиотек. – Geneva, CH : ISO, 1998. - 56 p.
5. *Ахмадова, Ю. А.* Менеджмент качества и библиотека : учебно-практическое пособие / Ю. А. Ахмадова, Е. Я. Галимова. - Москва : Либерей-Бибинформ, 2007. - 88 с. : ил., табл. - (Серия "Библиотекарь и время. XXI век" ; вып. 55). - Библиогр.: с. 70-79 (161 назв.).
6. *Ахмадова, Ю. А.* Система менеджмента качества библиотеки : учебно-практическое пособие / Ю. А. Ахмадова ; [науч. ред. В. В. Брежнева]. - Санкт-Петербург : Профессия, 2007. - 260, [4] с. : табл. - (Библиотека). - Библиогр.: с. 215-223 (134 назв.).
7. Бібліятэчная статыстыка: Асноўныя палажэнні: Сістэма стандартаў па інфармацыі, бібліятэчнай і выдавецкай справе: СТБ 7.20 – 2000. – Мінск: Дзяржстандарт, 2000. – 12 с.
8. *Боброва, Е. И.* Менеджмент качества библиотечного и информационного обслуживания в библиотеке вуза : учебно-методическое пособие / Е. И. Боброва. - Москва : Литера, 2013. - 95 с. : схемы, табл. ; - (Серия "Современная библиотека"). - Библиогр.: с. 60-65 (76 с.).
9. *Брофи, П.* Оценка деятельности библиотек: принципы и методы / Питер Брофи; науч. ред. и пер. Я.Л. Шрайберг. – 2-е изд., стер. – М.: Издательство «Омега-Л», 2010. – 357 с.
10. Внедрение системы менеджмента качества в деятельность РМБИЦ : проблемы, поиски, решения : сборник научных трудов / Республиканский медицинский библиотечно-информационный центр ; [науч. ред. Ю. Н. Дрешер]. - Казань : Медицина, 2010. - 86, [6] с.

11. *Гендина, Н.И.* Оценка качества сайтов: методика и результаты пилотажного исследования / Н.И. Гендина, Н.И. Колкова, О.И. Алдохина. // Создание официальных сайтов учреждений культуры и образования: сб. науч. тр. / науч. ред. Н.И. Гендина, Н.И. Колкова. – Санкт-Петербург : Профессия, 2015. – С. 252-259.

12. *Горбылева, Е. В.* К вопросу о независимой оценке качества библиотечных услуг / Е. В. Горбылева. - Текст: электронный // Культура: теория и практика. - 2019. - № 5 (32). - С. 5-12. - URL: (дата обращения: 16.05.2024).

13. *Дрешер, Ю.Н.* Руководство по разработке и внедрению документации системы менеджмента качества в библиотеках / Ю. Н. Дрешер. – Казань : Медицина, 2015. – 88 с. – Текст : непосредственный.

14. *Дрешер, Ю. Н.* Система менеджмента качества как условие успешной деятельности организации / Ю. Н. Дрешер // Научные и технические библиотеки. - 2010. - № 8. - С. 27-30. - (Библиотечно-информационная деятельность: теория и практика).

15. *Дрешер, Ю.Н.* Управление персоналом организации в условиях действующей системы менеджмента качества / Ю.Н. Дрешер // Менеджмент качества в библиотеках. Кадровый менеджмент – основа управления качеством в библиотечной деятельности: материалы V Всероссийской науч.-практ. конф. (Санкт-Петербург, 14 декабря 2015 г.). - Санкт-Петербург: Центральная городская публичная библиотека им. В.В. Маяковского, 2015. – С. 28-58.

16. *Дрешер, Ю.Н.* Управление рисками в информационно-библиотечной деятельности / Ю.Н. Дрешер // Вестник Библиотечной Ассамблеи Евразии. – 2018. - № 1. - С. 56-62. – Режим доступа: <https://vestnikbae.rsl.ru/article/view/51/38>

17. *Дубровина, Л. А.* Минимум управления, максимум управляемости. Руководителям библиотек о Всеобщем управлении на основе качества / Л. А. Дубровина. - Москва : ФАИР-ПРЕСС, 2004. - 398, [1] с. : табл., схемы. - (Специальный издательский проект для библиотек). - Библиогр.: с. 396-399 (48 назв.).

18. *Дубровина, Л. А.* Премии в области качества как механизм общественно-государственной оценки деятельности организации : [опыт применения в библиотеках России] / Л. А. Дубровина // Библиотечное Дело. Специальный выпуск. Библиотечные технологии: наука о мастерстве. - 2010. - №4(06). - С. 5-8.

19. *Зимина, Е. И.* Показатели деятельности национальных библиотек / Е. И. Зимина // Библиотековедение. – 2021. – Т. 70, № 5. – С. 505–523.

20. *Зыгмантович, С. В.* Стандартизация в библиотечной сфере: организационно-содержательный аспект / С. В. Зыгмантович // Матэрыялы міжнароднага кангрэса "500 гадоў беларускага кнігадрукавання" : XIII Міжнародныя кнігазнаўчыя чытанні, Мінск, 14-15 верасня 2017 г. : у 2 ч. / Нацыянальная бібліятэка Беларусі. - Мінск, 2017. - Ч. 2. - С. 125-130.

21. *Казими П. Ф.* Факторы, влияющие на удовлетворённость читателей обслуживанием в современных библиотеках и его качеством / П. Ф. Казими, А. И. Гурбанов // Научные и технические библиотеки. – 2022. – № 1. – С. 109–122.
22. *Кипа, И. Н.* Эдвард Деминг и управление качеством в библиотеке / И. Н. Кипа // Библиотечное Дело. Специальный выпуск. Библиотечные технологии: наука о мастерстве. - 2010. - №4(06). - С. 28-33. - Библиогр.: с. 33 (10 назв.).
23. *Колкова, Н.И.* Качество электронных информационных ресурсов: проблемы интегративной оценки / Н.И. Колкова, И.Л. Скипор . // Создание официальных сайтов учреждений культуры и образования: сб. науч. тр. / науч. ред. Н.И. Гендина, Н.И. Колкова. – Санкт-Петербург : Профессия, 2015. – С. 267-272.
24. *Колкова, Н.И.* Электронные информационные ресурсы: общее и специфическое в оценке качества / Н.И. Колкова, И.Л. Скипор . // Создание официальных сайтов учреждений культуры и образования: сб. науч. тр. / науч. ред. Н.И. Гендина, Н.И. Колкова. – Санкт-Петербург : Профессия, 2015. –С. 259-267.
25. *Косолапова, Е.А.* Система менеджмента качества в работе библиотек / Е.А. Косолапова // Труды ГПНТБ СО РАН. – 2021. - № 2. – С. 65-72. - <https://doi.org/10.20913/2618-7575-2021-2-65-72>
26. *Матвеева, И. Ю.* Стратегический менеджмент и анализ эффективности библиотечно-информационной деятельности : учебное пособие для студентов, обучающихся по направлению подготовки 51.04.06 Библиотечно-информационная деятельность / И. Ю. Матвеева. – Челябинск, 2019. – 80 с.
27. Менеджмент качества в библиотеках. Контроль качества как основа эффективной системы менеджмента качества в современной библиотеке : материалы VII Всероссийской научно-практической конференции (Санкт-Петербург; 13 ноября 2019 года) / Комитет по культуре Санкт-Петербурга, Центральная городская публичная библиотека им. В. В. Маяковского ; [сост. Н. В. Чудашкина]. – Санкт-Петербург: Центральная городская публичная библиотека им. В. В. Маяковского, 2019. – 118, [1] с. : ил. – Текст : непосредственный.
28. Менеджмент качества в библиотеках: технологическая среда библиотеки как фактор повышения качества и эффективности библиотечного обслуживания : материалы VI Всероссийской научно-практической конференции (Санкт-Петербург, 15-16 ноября 2017 года) / Комитет по культуре Санкт-Петербурга, Центральная городская публичная библиотека им. В. В. Маяковского. – Санкт-Петербург: Центральная городская публичная библиотека им. В. В. Маяковского, 2017. – 174, [1] с. : ил. – Текст : непосредственный.
29. *Меньщикова, С. П.* Современные критерии и показатели оценки качества библиотечной деятельности : [практическое пособие] / С. П.

Меньщикова. - Москва : [Литера], 2009. - 112 с. - (Современная библиотека ; вып. 48). - Библиогр.: с. 68-74 (91 назв.).

30. Модельный стандарт деятельности общедоступной библиотеки : Рекомендации органам государственной власти субъектов Российской Федерации и органам муниципальной власти [Электронный ресурс]: - М., 2014. – Режим доступа: www.unkniga.ru/.../2014/modelniy-standart-27.10.2014.doc

31. Носова, А. В. Документационная составляющая системы менеджмента качества в библиотеках: проблемы и перспективы / А. В. Носова // Научные и технические библиотеки [Электронный ресурс]. - 2012. - № 8. - С. 40-44. - Библиогр.: с. 44 (5 назв.).

32. Обеспечение качества информационно-библиотечного обслуживания: пособие для руководителей библиотек: проект / отв. сост. и рук. проекта Л.В.Куликова; Рос. биб. ассоциация. – Санкт-Петербург: РНБ, 2013. – То же [Электронный ресурс] // Режим доступа: http://www.rba.ru/content/activities/group/kach/13_06_2013.pdf

33. Оценка эффективности деятельности библиотек по созданию электронных информационных ресурсов / Ю. Н. Галковская [и др.] ; М-во культуры Респ. Беларусь, Белорус. гос. ун-т культуры и искусств. – Минск : БГУКИ, 2021. – 293 с.

34. Пилко, И. С. Эффективность библиотечно-информационной деятельности: показатели и методики оценки / И. С. Пилко, С. А. Мухамедиева. - Текст: электронный // Вестник Санкт-Петербургского государственного института культуры. - 2020. - № 2 (43). - С. 172-180.

35. Пол, Р. Измерение качества деятельности библиотек = Measuring Quality. Performance Measurement in Libraries / Розвита Пол ; пер. с англ. [и науч. ред. Г. А. Кисловской]. - Стер. переизд. - Москва : Пашков Дом, 2010. - 314, [1] с. : схемы, табл.

36. Принципы качества вэб-сайтов по культуре: руководство /под ред. Пятой рабочей группы проекта Minerva «Определение потребностей пользователей, содержания и критериев качества вэб-сайтов по культуре». – Москва, 2006. – 62 с.

37. Редькина, Н.С. Измерение эффективности работы библиотек/ Н.С. Редькина // Библиосфера. – 2009. - № 1. – С. 63-72.

38. Романов, П. С. Эффективность работы зарубежных библиотек: методы расчета и оценка: монография / П.С. Романов. – М.: ЦНСХБ Россельхозакадемии, 2008. – 262 с.

39. Руководящие указания по аудиту систем менеджмента : СТБ ISO 19011-2021 : государственный стандарт Республики Беларусь. - Введен впервые. - Минск : Госстандарт, 2022. - V, 37 с.

40. Система менеджмента качества: внедрение в деятельность библиотек : [сборник научных трудов] / Республиканский медицинский библиотечно-информационный центр ; [науч. ред. и сост. Ю. Н. Дрешер]. - Казань : Медицина, 2013. - 190, [1] с. - Библиогр. в конце ст.

41. Системы менеджмента качества. Менеджмент организации для достижения результатов в области качества. Руководство по созданию финансовых и экономических выгод = Сістэмы менеджменту якасці. Менеджмент арганізацыі для дасягнення вынікаў у галіне якасці. Кіраўніцтва па стварэнні фінансавых і эканамічных выгад : СТБ ISO 10014-2022 : государственный стандарт Республики Беларусь. - Взамен СТБ ISO 10014-2011. - Изд. офиц. - Минск : Госстандарт, 2023. - IV, 17 с.

42. Сістэмы менеджменту якасці. Патрабаванні = Системы менеджмента качества. Требования : СТБ ISO 9001-2015 : дзяржаўны стандарт Рэспублікі Беларусь. - Афіц. выд. - Минск : Госстандарт, 2019. - VIII, 63 с.

43. Системы менеджмента качества. Руководство по работе с документированной информацией = Сістэмы менеджменту якасці. Кіраўніцтва па рабоце з дакументаванай інфармацыяй : СТБ ISO 10013-2022 : государственный стандарт Республики Беларусь. - Изд. офиц. - Минск : Госстандарт, 2023. - IV, 11 с.

44. *Смирнова, О.Е.* Самооценка деятельности как основа эффективного управления библиотекой / О.Е. Смирнова, С.А. Тарасова, З.М. Саенко // Библиосфера. – 2015. - № 4. – С. 28-33.

45. *Стрелкова, И.Б.* Динамика развития библиотек: методический инструментарий: науч.-практ. пособие / И.Б. Стрелкова. – Минск: «Беларуская навука», 2016. – 61 с.

46. *Ткаченко, Т. П.* Методологические подходы к выбору модели системы менеджмента качества библиотеки университета / Т. П. Ткаченко // Библиотека как феномен культуры : информационные ресурсы библиотек в образовательной, научной и социокультурной среде : материалы IV Международного конгресса, Минск, 4-6 октября 2016 г. / Национальная библиотека Беларуси. - Минск, 2016. - С. 204-209. - Библиогр.: 5 назв.

47. *Чудинова, В.П.* Измерение ценности и критерии эффективности деятельности библиотек: зарубежный опыт : научно-практическое пособие / В.П. Чудинова. – Москва : Литера, 2011. – 254 с.

48. *Уайт, Э.* Статистические методы работы с электронными документами в библиотечной сфере, или Э-метрики: как использовать данные для управления и оценки электронных ресурсов и фондов / Э. Уайт, Э.Д. Камаль ; пер. с англ. А.И. Земскова; науч. ред. Я.Л. Шрайберг. – М.: Омега-Л, 2006. – 392 с.

Интернет-ресурсы по курсу

<http://iso.staratel.com>

официальный портал ISO

<http://belgiss.by>

официальный сайт БелГИСС

<http://mirq.ru>

официальный портал Всероссийской организации качества «Мир качества»

<http://deming.ru>

Ассоциация Э. Деминга

<http://100best.ru>

<http://www.stq.ru>

<http://smk@library.uraic.ru>

<http://www.tru.ru/html/smk-usl.htm>

<http://352282.8652.ru>

<http://www.vniis.ru>

программа «100 лучших товаров России»
РИА «Стандарты и качество»

Свердловская ОУНБ им. В.Г. Белинского
(страница, посвященная СМК)

Томский государственный университет
(страница, посвященная СМК)

Ставропольский государственный
аграрный университет (страница,
посвященная СМК)

Всероссийский Научно-
Исследовательский Институт
Сертификации