

Цифры покажут, что хорошо: основы управления качеством в библиотечном деле

1

К понятию управления качеством

По мнению многих, управление качеством в библиотечном деле – странное словосочетание. Люди редко берутся за то, что им в действительности не нужно, так что потребность в управлении качеством в библиотечном деле представляется излишней. Если же слово «менеджмент» заменить такими стандартными составляющими этого понятия, как планирование, организация, управление персоналом и его инструктаж, а также контроль, то складывается впечатление, что качество зачастую поддается планированию, его можно «организовать» и есть кадры, которыми можно так руководить, чтобы они выполняли свою работу с поддающимся однозначной проверке уровнем качества.

Такое не очень хорошее впечатление улучшится, если задуматься о происхождении этого понятия. А пришло это понятие из экономики и науки об организации производства. Представители гуманитарных наук с большим неудовольствием слышат, как некоторые их коллеги слишком беззаботно обращаются с понятиями. Примерами громких слов о маленьких обстоятельствах могут служить «философия фирмы» и «политика разработки и выпуска новых продуктов». Наши обстоятельства прояснит взгляд на формулировку «постоянная оптимизация»: оптимум – это наилучший показатель, высочайшая вершина на местности, состоящей из гор и долин; экономика и организация производства, напротив, оспаривают саму возможность существования высшей точки и рассматривают оптимум лишь как лучшую из фактических возможностей, допуская возможность дальнейшего улучшения лучшего.

Это способное постоянно совершенствоваться «относительное лучшее» очень близко к понятию «качество»: вместо того, чтобы искать лучшее или худшее на все времена, наука об экономике предприятия устанавливает лучшее, соответствующее сегодняшнему дню; это лучшее не оторвано от вчерашнего и завтрашнего дней, так как экономике и науке об организации предприятия присущи оптимистические тенденции – предположение, что сегодняшний оптимум представляет собой усовершенствованный вчерашний, и ожидание, что будущий оптимум превзойдет то лучшее, которое мы имеем сегодня.

Международная норма EN ISO 9000 определяет качество как степень, в которой характеристики объекта оправдывают обычно предполагаемые в нем или обязательные ожидания. Эта норма рассматривает любую руководящую деятельность, направленную на достижение качества, как управление качеством. Принимая во внимание стремление к идеалу, следует сказать, что управление качеством охватывает в библиотечном деле все усилия руководства библиотеки, направленные на приближение услуг библиотеки как можно ближе к фактическому оптимуму.

Никакой руководитель библиотеки не занимается ничем иным, если в нем есть хоть капля таланта и трудоспособности. Правда, уровень требований растет, если уделять меньше внимания контролированию результатов и прилагать больше усилий, чтобы достигнуть определенного уровня оказания услуг и этот уровень закрепить. Наука об экономике предприятия в качестве критерия устанавливает здесь «полное избегание ошибок»: на смену старому высказыванию о том, что ошибки существуют для того, чтобы на них учиться и совершенствоваться, приходит новое правило: все возможные источники ошибок избегать заранее, достигая тем самым безошибочных результатов. Поэтому процесс контроля должен касаться не только недостаточных результатов, но и определять, где, несмотря на достигнутый высокий результат, отсутствует дополнительная страховка от неудачи.

2

Экскурс: библиотечное дело в Германии

Для более глубокого понимания я немного опишу положение библиотечного дела в Германии. Несмотря на экономию, сокращение персонала и отдельные случаи закрытия библиотек по-прежнему можно сказать, что Федеративная Республика Германия располагает плотной и работоспособной сетью библиотек, в которой не отмечается постыдных пробелов ни относительно охвата областей федеральных земель, ни в отношении наличия специальной научной информации – одна публичная библиотека приходится в среднем на каждые 8.000 жителей.

Такое многообразие может вызвать удивление, если обратить внимание на один недочет: в отличие от некоторых других европейских стран в Федеративной Республике Германия нет закона о библиотеках. Нормативные положения касаются лишь отдельных библиотек (например, Национальной библиотеки), необходимости наличия университетских библиотек и предоставления обязательного

экземпляра всех публикаций. Такая свобода регулирования очень типична для культурной сферы Германии – из существующих учреждений культуры специальным законодательством пользуются исключительно государственные и коммунальные архивы.

С этой точки зрения государственные инстанции должны были еще много десятилетий назад задуматься об управлении качеством в библиотеках, ведь законодательных норм касательно уровня обслуживания и вместе с тем каких-либо ориентировочных значений не существует. Но ничего подобного не происходило. Пока горожане не жаловались на уровень услуг, от руководства библиотеки, в крайнем случае, могли потребовать через определенный период времени представить важнейшие рабочие характеристики и прокомментировать их с профессионально-библиотечной точки зрения. Такая свобода регулирования дала возможность библиотечным ассоциациям сформулировать в служебных документах с профессиональной точки зрения, что, по их мнению, есть современный уровень услуг библиотеки. Эти документы ни к чему не обязывают публичные учреждения, но служат основой для аргументации отдельных библиотек.

Счастливые обстоятельства: библиотекари описывают качество своих собственных услуг, выдвигают свои предложения по улучшению работы и, по возможности, добиваются финансирования своих предложений. Одна из периодически наступающих фаз нехватки капитала из-за уменьшения налоговых платежей положила конец такой ситуации.

3

Менеджериализм как новая основная установка общества

В 80-е годы XX-го века органы местного самоуправления немецких городов и общин пытались в срочном порядке найти пути восстановления своей финансовой дееспособности. Центральным понятием этого времени стал «менеджериализм»: поскольку общественное управление производит услуги или блага, оно, по сути, занимается тем же самым, что и частные экономические предприятия; следовательно, руководство структур общественного администрирования должно действовать так же, как руководство частных предприятий.

Менеджериализм объясняет интерес структур общественного управления к инструментам экономического производства. Девизом этих реформ администрирования стало «от руководства, ориентированного на вложения, к руководству, ориентированному на отдачу»; это значит, что библиотеки стали рассматриваться не в ракурсе вложений капитала, персонала и средств работы, но в ракурсе их результатов. Поскольку определение, достигли ли финансовые вложения своего результата, подразумевает различные степени, здесь и возникает вопрос о качестве.

Наука об экономике предприятия может дать спонтанный ответ на вопрос о качестве: его регулирует конкуренция на рынке – это самый надежный инструмент, чтобы разобраться, какой уровень услуг в настоящее время может быть оплачен (и поэтому приемлем), а какой нет. Но конкуренции библиотек за пользователей в строгом смысле слова не существует, так что регулирующие силы рынка не действуют. Тем не менее, менеджериализм смотрит дальше: подобно тому как предприятия, вынужденные конкурировать, должны соблюдать качество своих услуг ради воли к выживанию, так же и далекие от конкуренции библиотеки могут следить за своим уровнем качества. Следовательно, организации общественного значения интересуют, какими техниками частная экономика проводит управление качеством и как эти инструменты могут быть перенесены на публичные учреждения.

Частная экономика опередила публичные учреждения в управлении качеством почти на столетия, так что оглянуться в прошлое кажется вполне оправданным. Исходным пунктом стали США 1940-х, когда была испробована прикладная статистика для определения репрезентативных срезов в контроле качества промышленности, для того чтобы с тем же самым результатом испытаний снизить издержки контроля (поскольку при этом экономится время, деньги и материал). Последующее распространение и развитие управления качеством в значительной степени покоится на национальном тщеславии и экономической конкуренции: национальные промышленности сначала в Японии (с 1951), затем в США (с 1987) и, наконец, в Европе (с 1992) хотели благодаря премированию особенно ориентированных на качество предприятий обратить свое внимание на значение высококачественных продуктов, стремиться к этому и тем самым стать более конкурентоспособными.

Определения качества

Первое определение обозначало управление качеством в библиотеках как все усилия руководства библиотеки, направленные на приближение услуг библиотеки как можно ближе к фактическому оптимуму. Оставался открытым вопрос, что именно должно подвергаться сравнению. Литература об управлении качеством предлагает три «измерения качества»: качество структуры предприятия, качество процесса и результатов. Простой пример: мармеладная фабрика производит высококачественный продукт, если готовый мармелад, по бытующему мнению, хорош; результат может быть хорошим только в том случае, если при изготовлении обращается внимание на правильную температуру и плотно закрытые сосуды; все это происходит только тогда, когда руководство предприятием уделяет внимание качеству (вместо того чтобы, например, уделять внимание цифрам прибыли) или отдел закупок покупает хорошие фрукты, а не самые дешевые.

Очевидно также и другое деление качества: четыре «основных вопроса качества» выясняют, где есть рынок для качества, как качество может быть произведено (уже названное качество результата), как качество может быть усовершенствовано и в чем оно проявляется. Опять простой пример: Немецкая железнодорожная компания предлагает на некоторых вокзалах особо комфортабельные общественные туалеты. Здесь туалетная бумага мягче, среда оборудована интересным освещением, запахами и ненавязчивой музыкой и одновременно эта услуга сделана «зримой» для всех органов чувств, не только для зрения. Странно, почему немецкая железная дорога не решается в том же самом вокзале предложить обустроенные по-разному (и с разной ценой) туалеты – очевидно, боится эмпирического доказательства рынка сбыта этих «качественных туалетов»: возможно, путешествующие используют это улучшенное качество только вследствие отсутствия альтернативы.

Качество, кроме того, можно показать с трех различных внешних точек зрения: с точки зрения организации-заказчика, например, городской администрации; с точки зрения тех, кто пользуется услугами (пользователи библиотеки, среди них отдельно группа берущих книги на дом); с точки зрения прочих групп интересов, среди которых, например, эксперты из области библиотековедения и информационной культуры. Эти взгляды не обязательно должны совпадать; так, например, дети будут оценивать деятельность детской библиотеки совсем по-другому, чем говорят о ней профессионально общепринятые критерии качества; то, что заказчики могут считать неопровержимым, в дискуссии профессионалов может быть очень спорным.

Качество как сумма качеств

В случае с библиотекой, деятельность которой не может финансироваться за счёт выручки от продажи собственных продуктов, можно возразить, что качество оказываемых услуг в значительной степени зависит от суммы выделяемых ей денежных средств и наличия квалифицированного персонала; следовательно, фактический уровень этих ресурсов является единственно важным признаком качества. Когда дискуссия об управлении качеством в немецком библиотечном деле только начиналась, имело место обсуждение соответствующих примеров из более прогрессивных в этом отношении государств-соседей, в том числе пример управления качеством в Публичной библиотеке нидерландского университетского города Гронинген. Там основное внимание уделяется не ресурсам, а предоставлению информации для пользователей – и это только одна из идей, которая даёт представление обо всём спектре библиотечных услуг.

Никак не умаляя ценности подобных индивидуальных инициатив, авторы всех опубликованных моделей управления качеством стремятся представить комплексный взгляд на качество.

Обобщение различных аспектов качества проще всего объяснить на примере модели, которая была разработана в Германии для другого общественного сектора – сектора социальной работы, которая охватывает различные сферы деятельности от организации работы Дома молодёжи до ухода за пожилыми людьми. Система управления качеством *Service assessment* (англ. «оценка услуг»), сокращённо *ServAs*, разработала легко запоминающуюся графическую форму представления измерений качества, т. н. «Дом качества *ServAs*», о котором я хотел бы немного рассказать.

ServAs представляет управление качеством и его отдельные аспекты как дом с несколькими комнатами. Каждая из комнат может быть жилой или пустой, беспорядочно заполненной разными вещами или со вкусом меблированной; в комнате также может планироваться ремонт. Поскольку в дом обычно попадают через первый этаж, я представил ориентированные на публику аспекты качества

именно как первый этаж. В модели ServAs этот этаж обозначен как «Процессы»: это приобретение материалов – для библиотек приобретение разного рода носителей информации – и разработка услуги – от подготовки фондов для представления их пользователям до выдачи книг. Происхождение ServAs обнаруживается в факте существования отдельной комнаты для оказания услуги; сотрудники библиотек также должны задуматься о том, достаточно ли простой пригодности библиотеки или всё-таки необходимо донести до сведения общества это предложение и его востребованность: активное пользование детской библиотекой будет известно только тем политикам, у которых самих есть дети, так что в данном случае сведения об успешном информационном обслуживании очень поспособствуют пониманию пользы библиотек. Последняя комната на этом этаже отведена для усилий по дальнейшему развитию и усовершенствованию – в ней можно поразмыслить над самыми разными способами – от приобретения непечатных носителей информации до ускорения процесса возвращения в фонд вернувшихся от пользователей материалов.

Как и во всяком другом добротном построенном здании, в Доме качества есть подвал, в котором, как и полагается, находятся склады и ремонтная мастерская. Для обозначения содержимого подвала Servus выбрал слово «Потенциал»: это, с одной стороны, оснащённость материалами, персоналом и капиталом, а с другой стороны – результаты работы руководства библиотеки (долгосрочное планирование, организация работы внутри библиотеки и руководство сотрудниками, постоянно рассматриваемые под углом зрения достижения качества).

Название верхнего этажа – «Результаты» – может удивить. Однако здесь наряду с реальными результатами – общим количеством выдач материалов и библиографических справок, числом присутствующих на проводимых библиотекой мероприятиях – учитывается также, насколько пользователи и сами сотрудники довольны библиотекой. В этом определении усматривается рыночно ориентированный подход менеджериализма. Во-первых: если сотрудники недовольны библиотекой, то они не только неохотно ходят на работу, но и подыскивают себе новое место – работоспособные библиотекари имеют хорошие шансы на рынке труда, библиотека же, вполне возможно, не найдёт на замену сотрудника с таким же уровнем квалификации, что ставит под угрозу качество её работы. Во-вторых: услуга будет конкурентоспособной только в том случае, если пользователи услуги (в данном случае – услуг, предоставляемых библиотекой), оценивают её качество как хорошее и она оправдывает их ожидания. Так как рыночной конкуренции между библиотеками не существует, регулирующую функцию рынка должна взять на себя оценка того, насколько пользователи удовлетворены библиотекой: подобно тому как торговец овощами на рынке не сможет продать вялый салат (или сбудет его только по бросовой цене), так и библиотека должна задуматься об опасности для своего существования, если посетители оценивают её плохо.

В некоторых случаях разделение верхнего этажа на комнаты может показаться неадекватным. Для наглядности рассмотрим пример из «серой зоны» немецких библиотек: в Германии государственные тюрьмы обязаны предоставлять заключённым библиотеки для информирования и организации досуга. Почти всегда это происходит на недостаточном уровне; однако в данном случае нас интересует только разделение на комнаты нашего «Дома качества». Сотрудники библиотеки должны иметь лёгкий нрав, чтобы быть довольными своей работой – значительная часть заключённых не проявляет никакого интереса к книгам или не в состоянии его проявить по причине своей неграмотности. Удовлетворенность читающих может быть низкой из-за того, что их читательские запросы имеют нежелательные политические тенденции – книги, пропагандирующие насилие или национал-социалистическую идеологию – или превосходят умственные способности заключённых, как, например, подробные юридические комментарии законов. В данном случае существует настоятельная необходимость пересмотра разделения на комнаты верхнего этажа «Дома качества», что вполне соответствовало бы философии авторов этой модели.

6

Качество в деталях не гарантирует качества в целом

Графическая модель «Дома качества» ServAs наглядно представляет, что не имеет смысла концентрироваться на каком-то одном аспекте качества и оставлять без внимания остальные; только наполнение всех «комнат качества» – с учётом особенностей конкретной организации – позволяет добиться единого впечатления качественной работы, создать настоящий «дом качества». Однако «комнаты» также взаимодействуют друг с другом: если руководство библиотеки не уделяет должного внимания соблюдению стандартов качества, то при оказании библиотечных услуг хорошие результаты могут возникнуть лишь случайно (или при условии добровольных усилий сотрудников).

Если в распоряжении нет средств производства, личное старание руководства библиотеки и персонала может быть сколь угодно ориентировано на качество – качество услуг не будет хорошим, а

удовлетворенность пользователей высокой. Но как бы ни был важен фундамент, если услуги оказываются небрежно, качество целого также не будет достигнуто.

Сущность модели «Дом качества ServAs» можно кратко выразить фразой, что лишь совместные усилия всех участвующих в процессе и постоянное внимание к состоянию учреждения во всех аспектах приведет к тому, что будет достигнуто качество. Созданные для коммерческих организаций системы оценки действуют более категорично, классифицируя различные аспекты качества по их важности. Как пример может быть представлена система Европейского фонда управления качеством (European Foundation for Quality Management). Она называет девять элементов качества, которые входят как большие или меньшие доли в общую оценку. Очень важной оказывается удовлетворенность потребителей (20%), далее идут результаты бизнеса (15%) и производственные процессы (14%); все-таки большая доля, в сумме 36%, выпадает на поле деятельности руководства предприятием, так что оно несет основную ответственность за обеспечение качества (руководство, ориентированное на качество - 10%, руководство кадрами - 9%, управление капиталом, ресурсами и информацией - 9%, долгосрочное планирование на предприятии - 8%). Оставшиеся доли приходятся на удовлетворенность сотрудников (9%) и – примечательная, хотя и мало оцененная особенность ЕФУК - на последствия предпринимательской деятельности для общества (6%).

Если кто-то удивился, что лишь одна из комнат «дома качества» содержит производственные процессы, он подтвердит для себя, что и здесь им придается ограниченное значение. При сравнении моделей бросаются в глаза три аспекта: обе модели выделяют результатам самостоятельную сферу: один этаж дома качества ServAs, половина элементов качества по системе ЕФУК. Процессам бизнеса, включая инновации и улучшение, еле-еле находится место в системе ЕФУК, как будто под широким верхним этажом и на солидном подвале стоит маленький магазинчик – с этим акцентом частной экономики на достижения руководства и результаты, в ущерб конкретному качеству работы, можно поспорить. В-третьих, обе модели подразумевают особенное развитие: необходимость оценки извне в системе ServAs, учет влияния на общество в системе ЕФУК. Предоставление ресурсов ЕФУК рассматривает как интегрированный в предпринимательскую деятельность (направленного на получение прибыли предприятия) элемент, в то время как социальные учреждения, которым необходимы дотации, отдельно делают акцент на ресурсах.

7

Свобода библиотек как основание для более строгого контроля

Одним из основных требований менеджериализма являлось более чётко, чем прежде, отделить уровень долгосрочно действующих решений от решений, принимаемых в рамках рутинного распорядка. Если руководство библиотек должно действовать по своему усмотрению и так и поступает, органы административного управления должны будут получать более точную, чем прежде, информацию о том, соответствует ли ежедневно совершаемая деятельность библиотеки долгосрочному курсу.

Итак, западноевропейские библиотеки могут вздохнуть с облегчением, поскольку существует детальный аппарат измерения достижений библиотеки, который основан на эмпирических, научно подтвержденных исследованиях в библиотечной практике и опубликован как международный нормативный документ. Одного обращения к этому документу достаточно, чтобы получить данные о достижениях библиотеки и предоставить их заинтересованным организациям. С этой нормой ISO 11620 можно посоветовать познакомиться всем: она не только представляет измеряемые величины по 29 аспектам работы библиотеки включительно с методическими указаниями, как можно получить эти значения, но также объясняет основы интерпретации и предостерегает от возможных ошибок интерпретации и ошибочного использования измеряемых данных.

Достаточно будет одного примера. Чтобы проверить доступность наименований, пользующихся большим спросом, предлагается сделать выборочный опрос пользователей о желаемом наименовании (не о теме) и потом проверить возможность получения этого наименования на руки. Этот результат – с точки зрения пользователя желательно, чтобы он приближался к 100% - зависит, как объясняет текст нормы, от того, насколько ориентировано на пользователя формирование фонда, от возможного количества экземпляров одного наименования, от того, какие книги взяты на руки, от сроков и количества выданных экземпляров. Кроме того, играет роль также то, сколько экземпляров ждут починки или возвращения на свою полку и сколько единиц находится не на своем месте. Даже если очень желательно интенсивное использование фонда библиотеки и хотя невозможно закупить каждое когда-либо запрошенное наименование, все-таки ясны пути, которыми может пойти библиотека, чтобы повысить эту измеряемую величину.

Контроль: результат в численном выражении

Измеряемая величина сама по себе ни о чем не говорит, ей не хватает точки отсчета. Некоторые сравнительные данные можно получить у себя на месте: хорошо ли посещались чтения для детей в прошлом году, можно легко изучить с помощью цифровых данных предыдущих лет (и, возможно, с учетом изменения общего количества этой возрастной группы в местной структуре населения).

В других обстоятельствах понадобятся сравнительные данные из других библиотек; во многих немецких регионах публичные библиотеки объединились в «сравнительные кружки», чтобы по идентичной процедуре получить индикаторы и применить их во внутреннем сравнении отдельных библиотек. Со стандартными статистическими данными для немецких библиотек дело обстоит еще проще: Немецкая библиотечная статистика, в которой принимают участие почти все немецкие библиотеки, предоставляет простой доступ ко всем полученным данным отвечающих библиотек, а также дополняет эти данные еще некоторыми вычисляемыми из них цифрами, как, например, оборот фонда, соотношение общего числа выданных книг к числу населения административной единицы или о часах повышения квалификации на единицу персонала. Для значений с 1999 года эти данные открыты для всех на странице www.bibliotheksstatistik.de и могут быть объединены в группы для сравнения по различным критериям (величина города, регион).

Наука об экономике предприятия ожидает так называемых показателей – измеряемых величин, которые отображают какую-либо рассматриваемую взаимосвязь в числовом выражении. В частной экономике уже почти пятьдесят лет существует основанный на исследованиях процесс, который расследует надежные и значимые для различных предприятий показатели – не в аспекте гарантирования качества, а с точки зрения общего руководства и контроля над результатами предприятия. Часто невозможно точно отобразить какой-либо аспект, так что прибегают к помощи индикаторов – измеряемых величин, которые хотя и отображают точно какое-либо обстоятельство, но находятся в тесной взаимосвязи с интересующим нас аспектом. По своей форме – цифровая величина – и способу получения индикатор не отличается от показателя, поэтому их часто путают. Правильное название зависит от использования. Признак качества «удовлетворение литературных запросов» демонстрируют два вида измеряемых величин: «имение в наличии запрашиваемого наименования» и «приобретение наименований, которых нет в наличии», которые являются здесь показателями; если же рассматриваем признак качества «предоставление всей необходимой информации», те же самые измеряемые величины могут служить как индикаторы.

Без сомнения, к некоторым значительным аспектам работы библиотеки нельзя сформулировать ни показатели, ни индикаторы. Для решения этой проблемы в измерении достижений применяется то, что промышленность называет сенсорами – неточные оценочные данные от компетентных специалистов. Критические женские руки проверяют, какая мужская щека после применения определенного средства после бритья является более гладкой; признанные личности какой-либо специальности выражают свое личное впечатление от исследовательских намерений или достижений проверяемого учреждения. В управлении качеством людей, которые разбираются в соответствующей области, просят об описании в свободной форме; самоописания проверяются на конкретность высказываний по определенной абстрактной шкале – с оценкой по шкале мы получаем в руки новую, пусть и простую и субъективную измеряемую величину.

Один взгляд на оценивание школьных достижений показывает, что такие простые, субъективные системы оценки вполне оправданы. С точки зрения социологии эти сенсоры неудовлетворительны из-за своей ненадежности: тот же процесс в тех же условиях, но проверяемый другими личностями – оценивающими специалистами или нежными женскими руками – приведет к разным заключениям. Критиковать здесь, однако, нечего, пока всем проводящим исследование известно использование сенсоров как вспомогательной замены для замены (индикаторов) недостижимого (показателей).

Управление качеством – взгляд «вверх»

Должно быть понятно, что управление качеством – наряду с уровнем ориентированной на качество деятельности руководящих лиц – в существе своем является гранью применения измерения качества. На эту общую тему информирует с точки зрения научных библиотек в Германии доклад Розвита Полль (Roswitha Poll), который можно найти на сайте Института им. Гете в Минске, так что дальше здесь не будем его углублять.

В Германии существуют три конкурирующих концепции о том, куда должен быть направлен взгляд управления качеством: на минимальные стандарты, которых необходимо придерживаться, на закрепившийся усредненный уровень достижений или на вершинные показатели, достижимые в настоящее время (и отношение рассматриваемого учреждения к этим максимальным достижениям).

Последняя названная точка зрения является самой старой. Управление качеством в известной степени было изобретено вместе с соревнованием за качество. За этой концепцией кроются две мысли: ошибки нужны для того, чтобы на них учиться и не повторять; нужно знать максимально возможное, чтобы иметь цель и видеть, какие пункты нужно улучшить. Соревновательная структура должна стимулировать качество; если на горизонте маячила премия или внимание СМИ, больше руководителей предприятиями подумают об участии и поэтому усилят свои устремления по достижению качества.

В частной экономике существует множество национальных или наднациональных конкурсов, которые отмечают наивысшие достижения в стремлении к качеству; в Европе доминирует Европейский фонд управления качеством со своей Европейской премией качества, присуждаемой частным экономическим предприятиям.

Специально для библиотек в Германии существует национальная библиотечная премия («библиотека года»), но ближе к идее управления качеством стоит «библиотечный индекс», ВІХ. Все желающие участвовать в нем библиотеки предоставляют данные для получения единообразных измеряемых данных, из которых впоследствии составляется ежегодный список лучших. Премия не предусмотрена – наоборот, необходимо сделать взнос за участие; но участие стоит того, если можно сообщить прессе, что в каком-то аспекте наша библиотека лучшая или показать в общей оценке выдающийся результат.

В профессиональной среде ВІХ подвергают критике: чтобы ограничить поток данных, которые нужно получить и оценить, организаторы индекса избрали центральные измеряемые величины, которые тесно связаны со следующими показателями и индикаторами, и разрабатывают свое сравнение уровня услуг на основе только 17 измеряемых величин. Эта процедура абсолютно корректна; но поскольку она известна каждому, возникает опасность, что руководство библиотек, которое хочет подняться в индексе ВІХ, будет концентрироваться на улучшении «центральных индикаторов» (ничего не делая в других аспектах, до сих пор связанных с этими индикаторами). И так, ВІХ непреднамеренно является уязвимым для манипуляций и поэтому лишь в определенной мере способен отражать качество. Яркий пример: поскольку ВІХ оценивает «экономичность библиотеки» среди прочего по индикатору «количество посещений за час работы», то библиотека сможет улучшить свой рейтинг в индексе, если будет проводить через библиотеку публику другого учреждения – ВІХ не спрашивает, что эти люди искали в библиотеке.

Далее можно увидеть, что процесс с добровольной самооценкой обязательно ведет к искажениям: из 8660 библиотек в Германии в 2007 году 168 приняли участие в ВІХ. Возможно, это библиотеки, в которых с особенно большим энтузиазмом относятся к работе – этот показатель позитивный у занявших как первые, так и последние места в индексе – или же те, кому срочно необходим отзыв в СМИ (и карьерный рост для руководства библиотеки) – так аргументируют свою позицию многие библиотеки, воздерживающиеся от участия в индексе.

Не в последнюю очередь нужно видеть, что готовность участвовать, вероятно, повышается благодаря тому, что запрашиваются данные, которые легко получить. Но при этом исключаются все аспекты работы библиотеки, которые можно осветить только с существенными затратами. А именно: центральными политическими целями современности в Германии являются содействие культурному образованию – например, стимулирование чтения – и соответствие обществу знаний – например, компетентное умение обращаться с различными средствами информации или целенаправленное решение, какая информация является значимой, а какая нет. Вклад публичных библиотек в претворение в жизнь этих высоких ожиданий без сомнения был бы интересен, а их показание могло бы улучшить финансирование библиотек – но есть опасение, что это потребовало бы от библиотек огромной работы в форме качественных опросов избранных пользователей.

10

Управление качеством – взгляд «вниз»

Противоположностью изображению наивысших достижений является пропаганда минимальных стандартов. Этот сектор в немецком библиотековедении развит мало, но другие культурные учреждения

– музеи – уже сталкиваются с минимальными стандартами. Вдохновившись процессом регистрации в Великобритании, свои процедуры регистрации создали Нидерланды, Фландрия и Австрия; в Германии этим же путем пошла одна из федеральных земель - Нижняя Саксония. В принципе, речь идет о том, чтобы на основе самоописаний или при посещении учреждения специалистами выяснить, работает ли данный музей во всех заданных пунктах на минимальном уровне (или превышает его).

Здесь также центральной является идея стимулирования качества: чем больше музеев зарегистрировано, тем больше давление на другие музеи принять участие в регистрации; более того, организаторы придерживаются мнения, что с растущей известностью процесса регистрации потенциальные доноры (или вышестоящие по отношению к государственным музеям представители местного управления) будут поддерживать лишь зарегистрированные музеи.

«Стандарты для музеев», опубликованные в феврале 2006 года национальными организациями, объединяющими музеи (Немецкая ассоциация музеев Deutscher Museumsbund, Национальный комитет Германии Международного совета музеев ИКОМ), в связи с дискуссиями о стимулировании качества, побудили рабочую группу музейных и художественных библиотек в Германии разработать отдельно стандарты для этого рода научных специализированных библиотек, что и было сделано в том же году. Из немецкоязычных публичных библиотек в настоящее время можно указать только на автономный регион Южный Тироль в Италии. Там уже с 2003 года действует Документ «Библиотечная концепция Южного Тироля», объясняющий единообразные минимальные стандарты для публичных библиотек. Его структура особенно заслуживает интереса, так как единообразные измерения качества действительно для всех библиотек, но в зависимости от величины библиотеки отличаются минимальные услуги. Приведем пример: принципиально от библиотек ожидается проведение мероприятий для знакомства с фондом носителей информации. Самые маленькие библиотеки – учреждения без штатного персонала в населенных пунктах с количеством населения менее 3000 – должны один раз в году проводить одну акцию по стимулированию чтения, акцию по поддержке умения вести поиск информации и пользоваться носителями информации, одно культурное мероприятие, а также специальные мероприятия для каждой ступени школьного образования. Следующий разряд библиотек – библиотеки со штатным персоналом в населенных пунктах с более чем 3000 населения – должны производить больше услуг: ежегодно по пять мероприятий, стимулирующих интерес к чтению, десять мероприятий по обучению поиску информации, десять культурных мероприятий на темы по своему выбору и вводные уроки пользования библиотекой для каждого школьного уровня, на которых должен побывать каждый ученик соответствующего уровня.

11

Управление качеством – взгляд «в середину»

Остается третий путь, оценка на основе усредненного уровня качества услуг. В то время как проводится процедура премирования за наилучшие достижения, можно высчитать из всей массы заявок также средние показатели – которые, однако, могут быть нереалистично высокими, если конкурс известен как очень претенциозный и поэтому заявки подают только кандидаты с хорошими перспективами. Вообще применяются методы, при которых какой-либо независимый институт называет детали, которые необходимо проверить, и преобразует их в анкету, на основе которой все кандидаты разрабатывают критическое самописание; этот документ служит как основа экспертам, которые вырабатывают свое впечатление, впоследствии углубляют его в ходе посещения на месте и перерабатывают в доклад о проверке. С течением времени эти институты по проверке управления качеством и специалисты-эксперты получают реалистичные впечатления о том, чего справедливо требовать и что такое достижения выше среднего.

Создать самописание – это звучит легче, чем есть на самом деле. Также и при процессе регистрации стало очевидно, что участвующим учреждениям сначала нужно было предложить повышение квалификации, чтобы лица, которые позже должны будут обрабатывать анкету, имели сравнимый уровень знаний. Европейский фонд управления качеством рекомендует планировать внутри учреждения, в какие промежутки времени проводятся какие внутренние самооценки, и обучить занятых в самописании, прежде чем начнется кампания оценивания. Возможно, опыт этой первой кампании поможет улучшить процесс, поскольку заключения, которыми можно будет пользоваться, будут получены лишь через некоторое время.

Этот третий процесс закрепился в немецкой экономике, при этом между собой конкурируют две различные системы: использование инструментов проверки конкурса на получение премии ЕФУК и внедрение международной, введенной также и в Германии, серии норм EN ISO 9000. Практика предоставления сертификатов об успешной сдаче экзаменов по управлению качеством особенно широко распространена в промышленности, которая поставляет другим предприятиям полуфабрикаты, а также

среди мастерских по ремонту и техническому обслуживанию продукции промышленности – за этим стоят сильные предприятия, к примеру, автомобильной промышленности, которые хотя и уверены, что уровень качества их продукции не будет подвержен опасности из-за используемых частей или устранения неполадок.

До сих пор библиотеки не были предметом таких процедур: если проходит сертификация, то ее предметом является все учреждение, а не отдельно библиотека; известным примером является Немецкий музей горной промышленности (Deutsches Bergbau-Museum) – значимый и ориентированный на исследования музей, который является одним правовым лицом с соответствующим университетом и поэтому должен проводить исследования по качеству услуг библиотеки.

Особенностью норм EN ISO 9000 является направленность на формальный уровень управления качеством – справочник качества. Существование, тщательная разработка и выполнение этого описания поддержания качества во всех видах деятельности учреждения гарантирует, как утверждается в тексте нормы, что будут достигнуты качественные результаты; дополнительно требуются «заметки» и «документы» - записи сотрудников о проделанной работе и их упорядоченное представление «выше» (для контроля над результатами, для руководства предприятием). Поэтому EN ISO 9000 не рассматривает какой-либо отдельный продукт и спрашивает не об ожидаемом качестве продукта, а об установлении требований к качеству, об их включении в инструкции справочника по качеству, а также говорит о процедурных предписаниях по контролю за качеством продуктов и об инструментах, которые могут узнать мнение потребителей.

Как единственный инструмент управления качеством серия норм EN ISO 9000 предлагает своего рода пробный пакет: норма EN ISO 9004 предлагает руководство, которое преобразовало аспекты проверки нормы EN ISO 9001 в каталог простых вопросов. Любое заинтересованное лицо может самостоятельно, без критических оценок экспертного органа (но, правда, и без получения в результате сертификата), проверить, в каком состоянии находится обеспечение качества в его учреждении.

12

Невыяснено: внешние факторы, деформированные величины, эффекты воздействия

Библиотеки в Германии – как и все публичные учреждения - находятся в ситуации растущей подотчётности. Применяются ли механизмы контроля как следствие представившейся возможности сделать переоборудование или же требование доказать качество привело к внешним и внутренним проверкам качества услуг - всегда требуются результаты измерений, так что все руководящие кадры должны быть хорошо осведомлены, чтобы они могли испробовать результаты замеров и следить за дискуссией об этих процедурах. Особого внимания заслуживают три до сих пор неизученных аспекта измерения достижений и закрепления качества: воздействие внешних факторов, деформация измеряемых величин и отсутствующее измерение воздействия на общество.

Библиотеки поставляют не продукт, который выпускается без внешнего вмешательства, а услуги, которые основываются на внешних факторах – со стороны пользователей. Этот аргумент не тревожит сторонников управления качеством – в конце концов, в парикмахерскую люди тоже приходят со своими волосами. И всё же можно возразить, что в библиотеках люди не просто занимают место и предоставляют свою голову, - они еще должны принести потенциал, уровень которого библиотека может учитывать, но на который она не может повлиять.

Кроме того, пример ВІХ показал, что слишком маленький выбор измеряемых величин краткосрочно деформирует целенаправленность библиотечной работы; если применяются не показатели, а значения индикаторов, это влечет за собой последующие деформации из-за того, что некоторые части уровня качества не принимаются во внимание (поскольку индикатор их не учитывает).

Элементарная критика измерения достижений и управления качеством содержит упреки в том, что рассмотрения результатов ни в коем случае не достаточно для выполнения общественных задач: производителю мебели может быть достаточным, если качество вращающихся стульев соответствует нормам и самопритязаниям предпринимателя, если покупатели также довольны и платят приемлемую цену. Публичные учреждения обязаны служить обществу, вносить вклад в обеспечение его существования и его развитие – речь идёт не только об их достижениях, но и о проистекающем влиянии. Это влияние можно назвать «макрокачеством» - это подвижная область и ещё открытая проблема для намерений измерить все достижения.

Простой пример: Национальная библиотека в Германии могла бы с помощью измерителей нагрузки с точностью до минуты измерить, какое количество пользователей и сколько времени проводят на читательских местах библиотеки. Любое возрастание засвидетельствовало бы востребованность, пользующуюся спросом эффективность этой библиотеки. Во время моего последнего посещения я впервые понаблюдал за экранами сидящих вокруг с ноутбуками читателей библиотеки – к моему удивлению, читатели были заняты отправлением электронной почты, поиском информации о разных мероприятиях и посещением студенческих контактных платформ: библиотека – это отапливаемое помещение с интеллектуальным налетом, но часами используемое без интеллектуальной востребованности!

Воздействие библиотек - это более многослойная проблема: библиотеки вносят вклад не только в уровень образования населения, так что их вклад виден также (а иногда и незаметен) в различных аспектах достигнутого обществом состояния. Найти измеряемые величины этого аспекта кажется бесперспективным – несмотря на то, что именно здесь кроется признание библиотек политикой и тем самым гарантирование их финансирования.

13

Управление качеством – комната ужасов или стимул?

Открывшиеся горизонты концепций управления качеством от детализованных механизмов проверки до каталога возможных нерешаемых вопросов воздействуют определенно подавляющим, а не ободряющим образом. Тем не менее, совсем не тяжело сделать практические выводы. Руководство библиотек, как и вышестоящие, по отношению к нему, органы, может понимать управление качеством как импульс для того, чтобы задать себе вопрос о принципиальных значимых ожиданиях от работы библиотеки и степени их реализации. Исключение конкурирующих измерений качества представляет собой особенный вызов: в литературе по управлению качеством часто подразумевается, что различные подходы к управлению качеством можно гармонизировать или что из суммы заключений из различных подходов можно получить представление о степени качества. Немецкие библиотеки в настоящее время оперируют ожиданиями и интересами своей публики, так что резкие различия между тем, что считают хорошей работой библиотеки специалисты и вышестоящие органы, с одной стороны, и пользователи с другой, не возникают, но, по крайней мере, теоретически, возможна и другая ситуация.

Сравнение дома качества ServAs с моделью оценки ЕФУК показывает, что существуют совпадения в выборе значимых признаков качества, но эти признаки оцениваются по-разному и что в отдельных секторах экономики и некоммерческих организаций могут быть важными факторы, которые другим безразличны. Это значит, что управление качеством касается всех, но набор признаков качества каждый раз должен проверяться заново.

Речь идет о том, чтобы вместо бездумного внедрения стандартных решений выбрать элементы управления качеством, от которых мы можем ожидать импульсов к позитивному развитию своей работы, и включить их в ежедневную деятельность. Таким образом можно накопить опыт и получить успешные результаты, прежде чем принудительное введение определенной системы управления качеством создаст некие факты; в самом лучшем случае ответственные лица определенного сектора могут взять инициативу на себя и создать подходящую процедуру закрепления качества – как в приведенном случае с процедурой регистрации музеев.

Прежде всего, управление качеством не является «островом блаженных»: оно дает повод посетить не только дома качества других библиотек, но и познакомиться с другими культурными учреждениями и их требованиями к качеству, может быть, отправить в школу требования к качеству с точки зрения библиотеки или получить от школьного руководства описание ожиданий от работы библиотеки. Тот, кто посвятил себя качеству, постоянно в пути – что сегодня «хорошо», все-таки должно постоянно улучшаться.

Профессор доктор Маркус Вальц

*Профессор кафедры библиотечного и музейного менеджмента
Высшей школы техники, экономики и культуры г. Лейпцига*

Минск, 10.04.2008