

Модели и критерии самооценки по обеспечению качества деятельности и услуг библиотеки

К концу XX века в менеджменте качества сформировалось два основных направления:

- Сертификация систем менеджмента качества на соответствие стандартам ИСО серии 9000.
- Самооценка внутрифирменного менеджмента на основе моделей национальных или международных премий по качеству.

Принципиальное их отличие: стандарты не содержат требований к результатам деятельности предприятий как в части производимой продукции или услуг, так и в части удовлетворенности заказчиков, а также воздействия на общество и вовлечения персонала в работу по качеству.

Самооценка является для организации способом сопоставить свою деятельность и ее результаты с моделью работы организации, являющейся образцом, примером для остальных. Основной целью самооценки является улучшение работы организации. Однако сам по себе процесс самооценки еще не обеспечивает этого, он дает лишь «моментальный снимок» состояния дел и предоставляет информацию о сильных сторонах деятельности организации и об областях, где можно ввести улучшения, а также позволяет дать ее оценку в баллах. Если результаты самооценки не будут использованы для разработки и реализации соответствующих мероприятий по улучшению, она не даст эффекта.

Как показывает опыт, большинство организаций, проводящих самооценку, выявляют более сотни областей своей деятельности, где можно ввести улучшения, начиная с проблем, требующих стратегических решений, и заканчивая конкретными задачами, решаемыми в оперативном порядке.

Практика показала, что проведение самооценки дает организации такие преимущества, как:

1. Использование единого комплекса критериев;
2. Систематический подход к совершенствованию деятельности;
3. Получение объективных оценок, основанных на фактах;
4. Обучение персонала применению принципов всеобщего управления качеством;
5. Внедрение различных инициатив и передовых методов управления качеством в повседневную деятельность;
6. Выявление и анализ процессов, в которые можно ввести улучшения;
7. Определение глубины изменений, происшедших с момента предыдущей самооценки;
8. Возможность распространения опыта лучших подразделений или других организаций;
9. Возможность признания и стимулирования посредством премирования достижений подразделений и работников;
10. Возможность сравнения с лучшими результатами, достигнутыми как в данной организации, так и в других.

Как правило, 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. Повторная самооценка через определенный интервал времени позволяет проследить динамику соответствующих показателей, оценить результативность развития по определенным направлениям и в случае необходимости внести коррективы в работу по совершенствованию организации. При этом, как правило, речь идет о совершенствовании не только работы по решению проблемы качества, но и о деятельности организации в целом.

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.

Типовой процесс самооценки:

1. Принятие решения о проведении самооценки.
2. Назначение руководителя проекта.
3. Назначение руководителей подразделений, ответственных за проведение самооценки по критериям.
4. Назначение работников для участия в составлении отчета.
5. Обучение членов группы по составлению отчета.
6. Сбор данных и составление разделов отчета.
7. Составление сводного отчета.
8. Представление сводного отчета руководителю организации.
9. Рассмотрение и утверждение отчета.
10. Определение приоритетов и принятие решений.
11. Формирование плана мероприятий по совершенствованию деятельности организации.
12. Контроль за реализацией плана мероприятий.

Методы самооценки:

1. Метод имитации участия в конкурсе на соискание премии Правительства РФ в области качества. Включает подготовку отчета в соответствии с установленными требованиями по критериям премии Правительства РФ.
2. Метод проформы основан на разработке специальной формы для регистрации данных (фактов и заключений) по самооценке. Учитывая количественное выражение оценки деятельности библиотеки, метод проформы наиболее полно совпадает с методом имитации, но значительно сокращает время на оформление документов (отчета).

Метод проформы
(образец заполнения).

Определение руководителями предназначения организации,
стратегии ее развития и ценностей...

Сильные стороны	Области для улучшения
1. Формирование и поддержание руководителями собственным примером этических норм и ценностей, на основе которых создается культура организации.	1. Не приведены конкретные примеры по формированию этических норм и ценностей руководителями библиотеки.
2. Определение руководителями предназначения (миссии) организации и выработка ее стратегической цели (видения будущего).	2. Не указано, как миссия библиотеки доводится до персонала.

Метод использования матрицы (таблицы) предполагает разработку специальной таблицы достижений организации, составленной на основе модели премии. Таблица включает в себя ряд заявлений о достижениях организации, представленных в порядке возрастания их значимости по выбранной шкале. При самооценке эксперты, опираясь на данные таблицы, отмечают достижения организации по уровням шкалы, выражая свое согласие с представленными в таблице формулировками уровней.

Более простым является метод самооценки, основанный на проведении рабочего совещания. 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.

Самооценка может быть проведена на основе метода привлечения экспертов. Метод подразумевает проведение самооценки, ориентированной на особую роль экспертов из числа персонала, не работающего в данном подразделении, или экспертов другой организации, которые собирают материалы для самооценки и проводят их анализ, что позволяет организации или подразделению, проводящему самооценку, увидеть себя с независимой объективной позиции.

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 организации к процессу самооценки, однако, используя этот метод, надо быть уверенным в подготовленности персонала, участвующего в анкетировании. Еще одним недостатком метода является то, что 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 персоналом состояния библиотеки;
- 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. Например, она включает материал анкетирования по критерию – **лидирующая роль руководства по обеспечению качества деятельности и услуг библиотеки:**

13. Руководители библиотеки в состоянии продемонстрировать, что они повсеместно пропагандируют на основе своего опыта преимущества Всеобщего Управления Качеством, как основной философии деятельности библиотеки.
12. Руководители всех уровней имеют согласованный подход к непрерывному совершенствованию работы в рамках библиотеки.
11. Руководители всех уровней действительно оценивают, признают и вознаграждают сотрудников за постоянное улучшение деятельности и повышение качества деятельности и услуг библиотеки.
10. Руководители всех уровней участвуют в создании групп сотрудников из различных подразделений для осуществления улучшений в системе управления, поддерживают их работу и выполняют роль лидеров этих групп.
9. Постоянно осуществляется оценка эффективности непосредственных контактов руководителей всех уровней с потребителями и поставщиками библиотеки.
8. Руководители всех уровней являются образцом в улучшении деятельности библиотеки для всех сотрудников.
7. Доведение информации до сотрудников библиотеки обо всех аспектах ее деятельности осуществляется эффективно на основе двустороннего общения между сотрудниками, как по вертикали, так и по горизонтали.
6. Осуществляется программа знакомства руководителей всех уровней с принципами Всеобщего Управления Качеством, с моделью Премии Правительства Российской Федерации в области качества (РПК) и т.п.
5. Высшее руководство обладает некоторыми знаниями о принципах Всеобщего Управления Качеством.
4. Библиотека внедрила программы и методы улучшения своей деятельности и применяет в своей работе достижения и результаты этих программ.
3. Некоторые программы улучшения или определенные методы внедрения улучшений применяются в библиотеке.
2. Высшее руководство в настоящий момент оценивает и выбирает различные методы улучшения деятельности библиотеки, например, стандарты ИСО, сертификация системы качества, самооценка на основе модели Премии Правительства Российской Федерации в области качества (РПК), и т.д.

1. Высшее руководство осознает необходимость каких-либо улучшений деятельности библиотеки.

Премии в области качества 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. Этот инструмент – самооценка, апробированный международной практикой и доказавший свою эффективность в конкурсах премий по качеству.