

Использование управленческих
инструментов в повышении качества
библиотечного обслуживания:
опыт Югры

Волженина С., консультант
Департамента культуры
Ханты-Мансийского
автономного округа – Югры

Процесс управления качеством

Этапы	Методы	Результат
Планирование качества (что мы хотим сделать?)	Стратегический анализ - систематический процесс получения знаний о внутренних и внешних условиях, способных повлиять на выбор и осуществление стратегии (PEST-анализ)	<p>1. Концепция развития библиотечного дела в Ханты-Мансийском автономном округе – Югре на период до 2020 года (http://www.okrplib.ru/kollegam/oficialno/perechen_normativno-pravovyh_aktov_v_oblasti_bibliotchnogo_dela);</p> <p>2. Постановление Правительства ХМАО - Югры от 18.05.2013 N 185-п "О Стратегии развития культуры в Ханты-Мансийском автономном округе - Югре до 2020 года и на период до 2030 года»;</p> <p>3. Задача 1. Создание условий для модернизационного развития общедоступных библиотек Югры подпрограммы I «Обеспечение прав граждан на доступ к культурным ценностям и информации», государственной программы Ханты-Мансийского автономного округа – Югры «Развитие культуры и туризма в Ханты-Мансийском автономном округе – Югре на 2014 – 2020 годы»</p>
Контроль качества (что мы делаем?)	Стратегическое управление - деятельность, направленная на достижение основных поставленных целей и задач (ССП)	Проект «Статистика общедоступных библиотек Ханты-Мансийского автономного округа – Югры»
Повышение качества (как мы можем улучшить то, что делаем?)	Всеобщее управление качеством (TQM (Total Quality Management))	<p>1. Два окружных конкурса в области менеджмента качества в сфере культуры Ханты-Мансийского автономного округа – Югры(2009, 2011 гг.);</p> <p>2. БУ «Государственная библиотека Югры» получила Сертификат соответствия системы менеджмента качества требованиям ГОСТ Р ИСО 9001-2008, международный Qualite Austria-сертификат (2012 г.);</p> <p>3. МБУК «ЦБС» г. Сургута - победитель конкурса премии Правительства РФ в области качества (2010 г.);</p> <p>4. Информационно-ресурсный центр по менеджменту качества для учреждений культуры в МБУК «ЦБС» г. Сургута (с 2012 г.)</p>

Стратегический анализ

- PEST-анализ - универсальный метод оценки групп факторов внешней среды : политических, экономических, социальных, технологических.
- Проведен в 2012 г. методом опроса экспертов (22 директоров библиотечных систем Ханты-Мансийского автономного округа – Югры)

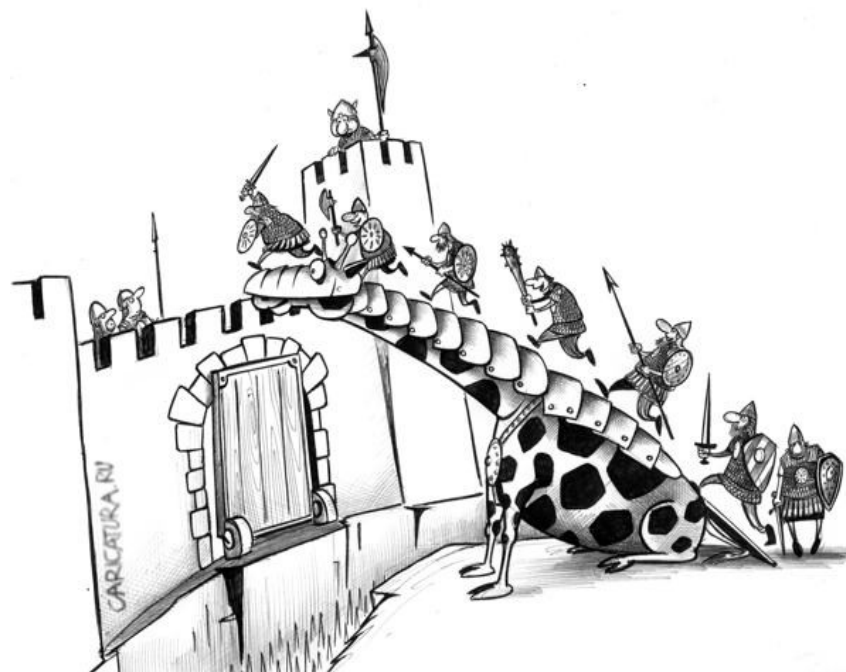


Анкета эксперта (фрагмент)

1. Оцените, пожалуйста, значение (от 1 до 12) параметров, детерминирующих показатели социально-экономической системы региона	2012 год (Среднее арифметическое значение экспертных оценок)	Прогноз на 2020 год (Среднее арифметическое значение экспертных оценок)	Рост влияния (ранжирование параметров в порядке убывания значения)
Большая территория	7,09	7,23	8
Неравномерность экономического развития	8,71	8,61	
Сложные природные условия	10,38	8,23	
Развитый природный потенциал	7,85	8,04	7
Высокий уровень урбанизации	5,8	6,14	5

Оценка экспертами силы влияния факторов внешней среды на состояние библиотечной отрасли региона

Сила влияния факторов на состояние библиотечной отрасли региона	Среднее арифметическое значение экспертных оценок (5-балльная шкала)	Ранжирование параметров (в порядке убывания значения)
политических	3,86	3
экономических	4,63	1
социальных	3,63	4
технологических	4,31	2



Оценка экспертами силы влияния политических факторов на состояние библиотечной отрасли региона

Политические факторы	Среднее арифметическое значение экспертных оценок	Ранжирование параметров (в порядке убывания значения)
Стабильность политической ситуации	4,18	2
Наличие в программах политических партий вопросов, связанных с функционированием библиотечной отрасли	3,09	4
Разработанность нормативного отраслевого поля и его непротиворечие общему законодательству	4,4	1
Патерналистская политика государства по отношению к культуре	4,04	3

Оценка экспертами силы влияния экономических факторов внешней среды на состояние библиотечной отрасли региона

Экономические факторы	Среднее арифметическое значение экспертных оценок	Ранжирование параметров (в порядке убывания значения)
Структура экономики	4,09	1
Территориальная организация производства	3,54	4
Макроэкономические показатели и их развитие	3,95	2
Уровень безработицы	2,9	6
Уровень жизни населения	3,72	3
Топография местности	3,22	5
Климат	2,72	8
Природные ресурсы	2,81	7

Оценка экспертами силы влияния технологических факторов на состояние библиотечной отрасли региона

Технологические факторы	Среднее арифметическое значение экспертных оценок	Ранжирование параметров (в порядке убывания значения)
Развитие техники, оборудования, инструментов	4,45	3
Развитие технологий	4,68	2
Информатизация всех сфер жизни	4,77	1



Оценка экспертами силы влияния факторов внешней среды на компоненты внутренней среды библиотечной отрасли региона

Элементы внутренней среды	Оценка влияния факторов внешней среды							
	политических		экономических		социальных		технологических	
	Среднее арифметическое значение экспертных оценок	Ранжирование параметров (в порядке убывания значения)	Среднее арифметическое значение экспертных оценок	Ранжирование параметров (в порядке убывания значения)	Среднее арифметическое значение экспертных оценок	Ранжирование параметров (в порядке убывания значения)	Среднее арифметическое значение экспертных оценок	Ранжирование параметров (в порядке убывания значения)
Организационная структура	3,95	1	3	3	3	3	2,86	4
Внутренний рынок	2,77	5	2,86	4	2,86	4	3,3	3
Материальные ресурсы	3,45	2	4,4	1	3,3	2	3,5	2
Внутренняя культура	2,9	4	2,4	5	3,9	1	2,45	5
Нематериальные активы	3,1	3	3,5	2	2,68	5	3,95	1

Выводы PEST-анализа

- **Влияние экономических факторов**, в частности, структуры экономики, макроэкономических показателей, уровня жизни населения, на состояние библиотечной отрасли **сохранит доминирующую позицию**, что связано с местом библиотек в системе общественного производства.
- Доминирование экономических факторов и сохранение патерналистской политики по отношению к отрасли формирует **двойственную ситуацию**: сохранение стабильного и растущего объема бюджетных средств на содержание библиотек приводит к формированию потребительской позиции, не является стимулом для осуществления гибкой политики адаптации к общественным потребностям.
- Рост влияния социальных факторов на социальную сферу в перспективе должен привести к **изменению модели общедоступной библиотеки**: от гибридной на плюралистическую.
- Новая модель **изменит соотношение социальных функций** библиотеки: приведет к усилению просветительских, социальных, коммуникативных функций, сокращению досуговых и мемориальных функций. В это же время плюралистическая библиотека, в первую очередь, будет решать задачу реализации конституционного права жителей региона на доступ к информации, что приведет к усилению информационной функции через предоставление услуг в электронном виде, обучение информационной грамотности.
- Феномен **"одомашнивания"** повседневной культуры жителей региона требует принятия адекватных мер со стороны библиотек. Практическое воплощение новой модели общедоступных библиотек выводит на первый план поиск новых форм их социокультурного взаимодействия с обществом.
- Вследствие организационно-структурных изменений в сети (децентрализации, сокращении числа сетевых единиц) необходимы **перемены и в области внутриотраслевого и межотраслевого сетевого взаимодействия**.

Изменение приоритетов

Приоритеты /мероприятия программы	Культура Югры, на 2011-2013 г. и на период до 2015 г.	Развитие культуры и туризма в Ханты-Мансийском автономном округе – Югре на 2014 – 2020 годы»
«Формирование информационных ресурсов общедоступных библиотек Югры» (комплектование библиотечных фондов, перевод в машиночитаемые форматы, реставрация, приобретение доступа к базам данных, организация справочно-поискового аппарата)		53%
«Развитие системы дистанционного и внестационарного библиотечного обслуживания» (сайты, порталы, подключение к Интернету, сводные ресурсы, библиотечные пункты, библиобусы)	36%	23%
«Модернизация программно-аппаратных комплексов общедоступных библиотек Югры» (приобретение оборудования)	34%	11%
«Библиотечное обслуживание особых групп пользователей (слепые и слабовидящие, лица преклонного возраста и с физическими недостатками, в силу которых они не могут самостоятельно посещать библиотеки, пользователи библиотек детского и юношеского возраста), жителей сельской местности»		4%
«Создание региональной системы повышения квалификации и переподготовки кадров» (развитие систем менеджмента качества в библиотеках, проведение региональных конкурсов, система дополнительного профессионального образования)		6%

Проект «Статистика общедоступных библиотек Ханты-Мансийского автономного округа – Югры» на основе системы сбалансированных показателей

Общее понятие

- ССП – это система стратегического управления при помощи показателей. Показатели связаны с данными «есть» и «должно быть», с мерами по достижению статуса «должно быть», с ответственностью за осуществление этих мер и средствами мотивирования

Дизайн ССП Р. Каплана и Д. Нортон



Обязательные элементы ССП

1. **Перспективы** (perspectives) — компоненты, при помощи которых проводится декомпозиция стратегии с целью ее реализации. Обычно используются 4 базовые перспективы, однако их список можно дополнить в соответствии со спецификой стратегии компании. Базовыми перспективами являются:
 - Финансы (получение стабильно растущей прибыли — как видят нас акционеры компании)
 - Клиенты (улучшение знания каждого клиента — как видят нас клиенты)
 - Процессы (внутренние процессы компании — чем мы выделяемся среди конкурентов)
 - Персонал (обучение и развитие) и инновации (как мы создаем и увеличиваем ценность для наших клиентов).
2. **Стратегические цели** (objectives) определяют, в каких направлениях будет реализовываться стратегия.
3. **Показатели** (measures) — это метрики достижений, которые должны отражать прогресс в движении к стратегической цели. Показатели подразумевают определенные действия, необходимые для достижения цели, и указывают на то, как стратегия будет реализована на операциональном уровне.
4. **Целевые значения** (targets) — количественные выражения уровня, которому должен соответствовать тот или иной показатель.
5. **Причинно-следственные связи** (cause and effect linkages) должны связывать в единую цепочку стратегические цели компании таким образом, что достижение одной из них обуславливает прогресс в достижении другой (связь по типу «если-то»).
6. **Стратегические инициативы** (strategic initiatives) — проекты или программы, которые способствуют достижению стратегических целей.

Проект VIX

- Проект создан в 1999 г. на средства Bertelsmann Foundation, размещен в Интернете. В его реализации принимали участие DBV, KNB. Для решения вопросов по взаимодействию библиотек, определению перечня показателей, создана координирующая группа.
- Проект имеет международное значение, в нем принимают участие публичные библиотеки (с 1999 г.) и научные библиотеки (с 2002 г.) не только Германии, но и Австрии, Словении и Южного Тироля. Ежегодный взнос за участие в проекте составляет 170 евро.

Международный стандарт ИСО 11620 «Информация и документация. Показатели эффективности работы библиотек»

Пол Р., Бокхорст П. Измерение качества деятельности библиотек. – М. : Пашков дом, 2010. – 316 с.

Показатели проекта ВІХ

- 4 группы: оснащенность, обслуживание клиентов, эффективность, развитие.
- **Группа «оснащенность» включает показатели:**
- Количество документов библиотечного фонда на 1 жителя,
- 2. Пользовательская площадь на 1000 жителей,
- 3. Количество сотрудников на 1000 жителей,
- 4. Количество персональных компьютеров на 10 000 жителей,
- 5. Количество Интернет-услуг,
- 6. Количество мероприятий на 1000 жителей.
- **Группа «обслуживание клиентов»:**
- 7. Количество посещений на 1 жителя,
- 8. Количество виртуальных посещений на 1 жителя,
- 9. Количество выдач на 1 жителя,
- 10. Обращаемость,
- 11. Общее количество часов работы в году на 1000 жителей,
- 12. Количество пунктов обслуживания.
- **Группа «эффективность» (для показателей 13, 16 самое низкое значение – лучшее):**
- 13. Объем расходов на каждую выдачу,
- 14. Количество часов работы сотрудников на каждый час работы библиотеки,
- 15. Количество посещений на каждый час работы библиотеки,
- 16. Объем расходов на 1 посещение.
- **Группа «развитие»:**
- 17. Обновляемость библиотечного фонда,
- 18. Посещаемость обучающих занятий в расчете на 1 сотрудника,
- 19. Вложения в основные средства на 1 жителя.

Сайт проекта: <http://www.bix-bibliotheksindex.de>

The screenshot displays the website for BIX (Der Bibliotheksindex). The header includes navigation links for FAQ, CONTACT, and EXPORT DATA, along with a search bar. The main navigation menu lists categories like NEWS, RESULTS, PROJECT INFO, WORKING GROUPS, ARTICLES AND PORTRAITS, ABOUT US, and ENGLISH. The left sidebar contains a menu with options such as General Information, Sizes, Indicators, Comparison Groups, Index Calculation, Survey Handbook, and Participation. The main content area is titled 'Projektinfos' and features a 'назад' (back) link. It contains a section for 'Расчета индекса' (Index Calculation) and 'Расчет BIX-Indices'. The text explains that BIX-Indices are calculated based on data from the German Bibliostatistik, with a list of two points: 1. All corrected and corrected data from the German Bibliostatistik will be used for BIX indicators. 2. For each indicator, a Percentrank will be calculated. A note at the bottom states that libraries are grouped into 'BIX categories' and separated, with Percentrank values calculated for each indicator.

FAQ КОНТАКТ ВЫХОДНЫЕ ДАННЫЕ 🔍

BIX

Der Bibliotheksindex

НОВОСТИ РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОЕКТИНФОС АРБЕЙТСГРЕМИЕН СТАТЬИ И ПОРТРЕТЫ О НАС ENGLISH

Общая Информация
Размеры
Показатели
Группа сравнения
Расчета индекса
Erhebungshandbuch
Участие

Projektinfos [назад](#)

Расчета индекса

Расчет BIX-Indices

В BIX-Indices, групп, а данные профиля могут быть следующие цены:

- Из всех скорректированный и исправленные данные Немецкой Bibliotheksstatistik будут BIX-показатели рассчитаны.**

По Vergleichsrahmen для каждого индикатора становится настолько большим, насколько это возможно, т.е. это все в Германии, доступных правдоподобные данные для расчета этого показателя используется. В зависимости от показателя данные для 65 до 98% всех библиотек в Германии. Четыре показателя BIX-WB пусть, однако, не из DBS-вычисление данных. Максимальное возможное число Vergleichsbibliotheken в этих случаях число BIX-участников, ибо только эти собирать необходимые данные.

- Для каждого индикатора будет Percentrank рассчитывается**

Библиотеки в группах сравнения ("BIX категории") и разделены. По состоянию на сейчас, на уровне групп сравнения далее процедуры. Для каждого индикатора будет так называемый Percentrank (Литература Название:

dbv
Deutscher
Bibliotheksverband e.V.


Загрузка




BIKCA-Profilgrafik (PDF, структуры)

Рейтинг библиотек

[НОВОСТИ](#)
[РЕЗУЛЬТАТЫ](#)
[ПРОЕКТИНФОС](#)
[ARBEITSGREMIEN](#)
[СТАТЬИ И ПОРТРЕТЫ](#)
[О НАС](#)
[ENGLISH](#)

[Публичные Библиотеки](#)
[Научные Библиотеки](#)






































 Deutscher Bibliotheksverband e.V.

Легенда
 Top-Группы 
 Mittelgruppe 
 Schlussgruppe 

Пояснения
[БИКСА-вершины](#)
[Показатели](#)
[Расчета индекса](#)

Результаты
 Публичные Библиотеки

Результаты выбрать в соответствии с
 Страна / Регион
 Размера (GK)
 2012

Местоположение	Библиотека	Страна / Регион	GK	Предложения	Использование	Эффективность	Развитие	'BIX вершины'
<input type="checkbox"/> Аахен	StB	NRW	5					★
<input type="checkbox"/> Аален	StB	BAW	4					★★★★★
<input type="checkbox"/> Ахим	StB	НИКОГДА не	3					★★★★
<input type="checkbox"/> Альфтер	ÖB	NRW	2					★★★
<input type="checkbox"/> Альтенбург	StB	THU	3					★
<input type="checkbox"/> Альценау	StB	BAY	2					★★★★★
<input type="checkbox"/> Апольда	StB	THU	2					★
<input type="checkbox"/> Апольда	FahrB	THU	2					
<input type="checkbox"/> Арнштадте	StuKrsB	THU	2					★★
<input type="checkbox"/> Арtern	StB	THU	1					★★

Перспективы

Нортон, Каплан	ВIX	Югра
Финансы	Оснащенность	Ресурсы
Потребители	Обслуживание клиентов	Внешнее окружение
Внутренние процессы	Эффективность	Социальная эффективность
Обучение и рост	Развитие	Развитие

Концепция развития библиотечного дела в Ханты-Мансийском автономном округе – Югре на период до 2020 года

Концептуальная идея (цель): создание условий для развития качественно новой системы библиотечно-информационного обслуживания населения Югры с целью преодоления информационного неравенства населения округа и обеспечения доступности качественных библиотечных услуг

Основные проблемы:

1. Недостаточные темпы и объемы развития информационных ресурсов библиотек,
2. Уровень кадрового потенциала,
3. Диспропорции в библиотечном обеспечении населения,
4. Нарушение целостности информационно-библиотечного пространства и принципа сетевого развития библиотек

Недостаточные темпы и объемы развития информационных ресурсов библиотек

Электронные ресурсы:

- Оснащение библиотек современными техническими средствами и программными продуктами
- Обеспечение систематического обновления парка компьютеров и специализированного программного обеспечения,
- Обеспечение подключения библиотек к сети Интернет,
- Развитие корпоративных технологий создания и использования электронных библиотечных ресурсов,
- Развитие системы удаленного обслуживания пользователей на основе ИТ,
- Создание сельских модельных библиотек



Стратегические перспективы

- Изменение модели общедоступной библиотеки: с гибридной на плюралистическую,
- Усиление просветительских, социальных, коммуникативных функций
- Усиление информационной функции через предоставление услуг в электронном виде, обучение информационной грамотности, внедрение форм электронного досуга
- Поиск новых форм социокультурного взаимодействия библиотек с обществом
- Поиск новых форм сетевого взаимодействия
- Развитие материально-технической базы библиотек, информатизации



Стратегические цели

- Библиотечная экспансия
- Укрепление материально-технической базы
- Улучшение информационных ресурсов
- Совершенствование библиотечных процессов
- Удовлетворенность клиентов
- Удовлетворенность сотрудников



Принципы

- Достаточность имеющихся показателей
- Простота методики расчета
- Возможность визуализации результатов



Внешний ракурс

	Ресурсы (какими ресурсами обладает)	Внешнее окружение (как используются ресурсы)	Социальная эффективность (оправдывают ли себя затраты)	Развитие (имеется ли потенциал для развития)
Библиотечная экспансия	Населения на 1 общедоступную библиотеку (тыс. человек)	Общее количество часов работы в году на 1000 жителей (час.)	Доля пользователей общедоступных библиотек к общему числу пользователей всех библиотек муниципального образования (%)	Число внестационарных форм обслуживания на 1 стационарную библиотеку (ед.)
Укрепление материально-технической базы	Площадь библиотечных помещений на 1000 жителей (кв.м.)	Количество посещений на 1 кв.м. библиотечных помещений (ед.)	Посещений физических на 1 жителя (ед.)	Индекс территориальной доступности

Внутренний ракурс

	Ресурсы (какими ресурсами обладает)	Внешнее окружение (как используются ресурсы)	Социальная эффективность (оправдывают ли себя затраты)	Развитие (имеется ли потенциал для развития)
Совершенствование информационных ресурсов	Новых поступлений документов на 1000 жителей (экз.)	Доля библиотечного фонда, отраженного в электронном каталоге, доступном через Интернет (%)	Выдач на 1 документ (экз.)	Коэффициент обновляемости документного фонда
Совершенствование библиотечных процессов	ПК, подключенного посредством широкополосного доступа к Интернет (не менее 512 кбит/сек), на 1 пользователя (шт.)	Обращений к ПК на 100 посещений (ед.)	Посещений виртуальных на 1 жителя (ед.)	Индекс централизации технологических процессов, требующих высокой квалификации

Ракурс: люди

	Ресурсы (какими ресурсами обладает)	Внешнее окружение (как используются ресурсы)	Социальная эффективность (оправдывают ли себя затраты)	Развитие (имеется ли потенциал для развития)
Удовлетворенность потребителей	Мероприятий на 1000 жителей (ед.)	Доля населения, пользующегося библиотечными услугами и ресурсами (%)	Удовлетворенность потребителей качеством работы библиотек (%)	Текущие расходы на 1 посещение (руб.)
Удовлетворенность сотрудников	Число библиотечных сотрудников на 1000 жителей (чел.)	Часы работы сотрудников на каждый час работы библиотеки (час.)	Удовлетворенность сотрудников работой в библиотеке (%)	Доля сотрудников, повысивших квалификацию (час.)

Техническое задание на тестирование, корректировку, разработку методики и апробирование расчета показателей проекта «Статистика общедоступных библиотек Ханты-Мансийского автономного округа – Югры на основе системы сбалансированных показателей»

- **Требования к работам:**
- Тестирование и корректировка проекта системы сбалансированных показателей на соответствие цели и задачам «Концепции развития библиотечного дела в Ханты-Мансийском автономном округе – Югре на период до 2020 г.», проверка на наличие причинно-следственных связей показателей;
-
- Показатели максимально базируются на статистических данных федерального статистического наблюдения (приказ Росстата от 15.07.2011 г. № 324 «Об утверждении статистического инструментария для организации Минкультуры России федерального статистического наблюдения за деятельностью учреждений культуры»);
-
- Разработка методики расчета показателей на основе ГОСТ 7.20-2000 СИБИБД «Библиотечная статистика». Введен 2002-01-01; ИСО 11620:1998 «Информация и документация. Показатели эффективности работы библиотек»;
-
- Апробирование методики расчета на примере статистических показателей одной из общедоступных библиотек.
-

Этапы внедрения ССП

- 1 превращение стратегических планов и стратегии в комплекс целей и мероприятий, разработанная система должна быть интегрирована в управленческий процесс;
- 2 связь всех иерархических уровней, организация стратегической коммуникации;
- 3 определение путей достижения во времени запланированных результатов через конкретные задания, распределение ресурсов;
- 4 тестирование концепции и ее корректировка в соответствии с полученными результатами



<http://www.okrlib.ru/>


Государственная библиотека Югры - Главная страница - Windows Internet Explorer

http://www.okrlib.ru/

Ибранное | РОССИЙСКАЯ БИБЛИО... | Рекомендуемые сайты | Дополнительные на... | Государственная библиотека Югры - Главная ...

Государственная библиотека Югры

О библиотеке Читателям Коллегам Ресурсы Проекты События Сотрудничество Краеведение



ВИРТУАЛЬНОЕ ПУТЕШЕСТВИЕ
ЧТЕНИЕ ЖИЗНЬ
ВСТРЕЧИ ОСЕНЬ БИБЛИОТЕКА
ЮГРА

Виртуальный тур по библиотеке

Электронные ресурсы и услуги

[Вопрос библиотечарию](#) - возможность оперативно получить интересующую Вас информацию

[Электронный каталог](#) - возможность найти информацию о наличии необходимых Вам изданий в фонде библиотеки

[Электронная библиотека](#) - открывает доступ к фондам библиотеки путем предоставления полных текстов документов, имеющих региональное значение

[Электронная заявка](#) - возможность оставить заявку на приобретение библиотекой необходимого издания, отсутствующего в фонде

Анонс

30 ноября | [Читать — это здорово!](#)

Государственная библиотека Югры объявила V окружной конкурс мультимедийных работ «Читать — это здорово!».

Новости

4 октября | [Удобно, быстро, комфортно!](#)

Теперь можно продлить срок пользования взятыми на дом изданиями на сайте Государственной библиотеки Югры через формуляр читателя.

1 октября | [Библиотека в октябре](#)

Анонс предстоящих событий.

Поиск

на сайте в книгах

Искать

Читайте и будьте счастливы

[Библиотека как она есть](#)

Откровения о прочитанном, а также новости литературной и библиотечной жизни на <http://bibliolesja-qbu.blog.ru/>

Network Access Message: The page cannot be displayed

Explanation: There is a problem and it cannot be displayed.

Ошибка на странице.

Интернет | Защищенный режим: выкл. 125%

RU 16:51 06.10.2013