

Система менеджмента качества как стратегический инструмент
повышения эффективности деятельности библиотек

Т.А. Атланова

Мнение, что успех организации в большей степени решает недостаток материальных, людских и иных ресурсов, есть не что иное, как заблуждение. Изобилие ресурсов не является необходимым условием процветания. Проблема заключается в управлении. С этой точки зрения основное отличие одного государства от другого, одной организации от другой — это качество управления на всех уровнях. Мировой опыт показывает, что одним из эффективных инструментов повышения эффективности деятельности является использование потенциала, заложенного в системах управления. А один из способов эффективного использования резервов управления — внедрение в организациях систем менеджмента качества (СМК) в соответствии с требованиями международных стандартов ИСО серии 9000, что позволяет улучшить качество управления организацией через управление качеством всех процессов и видов деятельности. Внедрение СМК является общепризнанным действенным методом современного практического менеджмента, ориентированного на постоянное повышение качества продукции и услуг за счет совершенствования всех производственных процессов и повышения эффективности использования ресурсов.

В современных условиях международным стандартам ИСО серии 9000 принадлежит особая роль. За время, прошедшее с момента публикации первых версий указанных стандартов (1987 г.), они стали признанными эталонами организации деятельности предприятий различных отраслей, средством достижения определенных результатов и укрепления доверия со стороны потребителей. Подходы систем менеджмента качества, приведенные в семействе стандартов ИСО серии 9000, основаны на принципах, которые:

- позволяют организации выявить свои сильные и слабые стороны;
- содержат положения по оцениванию в сравнении с общими моделями;
- обеспечивают основу для постоянного улучшения;

включают способы внешнего признания.

Реализовать требования стандарта на практике, в конкретных условиях каждой организации, непросто. Внедрение систем менеджмента качества следует относить к категории инвестиции, недорогой, но чрезвычайно трудоемкой в реализации в силу неготовности менеджмента на первоначальном этапе к восприятию данной инновационной методологии непрерывного улучшения качества менеджмента и качества процессов и результатов деятельности. Но данная инновация необходима, что в преобладающей степени уже оценено мировым сообществом, при этом для развитых в экономическом отношении стран не подлежат сомнению выводы Джурана—Деминга: «Основа качества продукции — качество труда и качественный менеджмент на всех уровнях организации» [4]. При этом Дж. Джуран утверждал, что за 85% проблем качества отвечает система менеджмента, а за остальные 15% — исполнители. Э. Деминг усилил это правило: он обосновал, что 96% проблем качества — это ответственность системы, на долю исполнителей приходится лишь 4%.

Основные тенденции формирования современного стиля менеджмента качества в мировой практике проявляются в следующем: принятие научно обоснованных решений на основе анализа полной и доброкачественной информации, собранной и обработанной с помощью современных методов (включая статистические методы сбора и анализа данных); отказ от авторитарного стиля руководства и переход к лидерству; глубокое и полное делегирование полномочий на всех уровнях, сопровождаемое соответствующим наделением ответственностью; непрерывное обучение; командный стиль работы; признание почти стопроцентной ответственности менеджеров за работу системы. Подтверждением использования данных подходов менеджмента качества в общем менеджменте организации является и развитие критериев оценки национальных и международных премий в области качества, именуемых моделями делового совершенства или просто моделями совершенства. Модели открывают возможность повысить конкурентоспособность и лучше

адаптироваться к постоянно происходящим в мире изменениям, создать для организации долговременный имидж поборника качества. Модели широко используются во многих государственных, а также общественных организациях, не ориентированных на получение прибыли [3].

В современных экономических условиях функционирования российских библиотек проблема внедрения новых форм управления, обеспечивающих повышение эффективности их деятельности при рациональном использовании имеющихся ресурсов и гарантирующих высокое качество, доступность библиотечно-информационных услуг, приобретает особую актуальность. Библиотекам необходима система, реализующая концепцию системного обеспечения качества, предусматривающая постоянную работу по созданию условий, в которых требуемое качество библиотечно-информационных услуг производится на каждом этапе библиотечной деятельности. Существующая вертикально-иерархическая структура управления библиотеками содержит искусственные барьеры между подразделениями, участвующими в предоставлении библиотечно-информационных услуг. Как правило, сотрудники, выполнив свою часть работы, «выпадают» из дальнейшего процесса создания комплексной библиотечно-информационной услуги. Объяснение этому — отсутствие единых целей, ответственности за общий результат. Такая система в построении взаимодействия подразделений является малоэффективной, и прежде всего это отражается на качестве предоставления библиотечно-информационных услуг пользователю и его удовлетворенности: претензий к оказанным услугам в конкретных подразделениях нет, а проблемы есть, и к кому с ними обратиться, не всегда понятно.

Наличие в библиотеке сертифицированной системы менеджмента качества гарантирует бесперебойное функционирование процессов, ориентацию на пользователя и, как следствие, стабильное качество библиотечно-информационных услуг, которое определяется требованиями к внутренним производственным и обеспечивающим процессам. При этом внедрение СМК, ориентированной на международные (ИСО 9001) и российские стандарты

(ГОСТ Р ИСО 9001:2001, ГОСТ Р 9001:2008), не является разрушением существующих систем управления, а представляет собой их модернизацию за счет использования мирового опыта. В основе стандарта ИСО 9001 лежат следующие принципы управления качеством: ориентация на потребителя, лидерство руководителей, вовлечение работников, процессный подход, системный подход к менеджменту, принятие решений, основанных на фактах, взаимовыгодные отношения с поставщиками. На этих принципах строится вся философия TQM — тотального управления качеством.

Деятельность по сертификации представляет собой многоуровневую систему подтверждения и проверки, которая призвана обеспечить доверие заинтересованных сторон и должна учитывать особенности построения систем качества в библиотеках, определяющихся спецификой производства библиотечно-информационных услуг. При профессиональном подходе к оценке СМК сертификация становится не просто формальной процедурой получения сертификата за определенное финансовое вознаграждение, а одним из необходимых и логичных условий построения в библиотеке адекватной и эффективной системы менеджмента, результатом которого являются достижение целей самого учреждения и удовлетворение требований заинтересованных сторон. Для пользователей библиотеки СМК служит гарантией качества получаемой ими услуги, для самого учреждения является условием повышения его конкурентоспособности, эффективности деятельности и динамичного развития.

Ежегодный конкурс на соискание премии Правительства Российской Федерации в области качества, оценочные критерии которого гармонизированы с моделью престижной Европейской премии по качеству, предоставил российским организациям, в том числе библиотекам, современный инструмент целенаправленного развития и повышения конкурентоспособности. Функционируют также национальные, отраслевые и региональные премии по качеству, которые обеспечивают их лауреатам имидж лидера, репутацию на-

дежного производителя высококачественной продукции, открывают новые деловые возможности.

Зарубежные библиотеки, в основном научные и университетские, еще с начала 1980-х гг. занимаются созданием системы менеджмента качества библиотек, о чем свидетельствуют публикации ИФЛА, ЮНЕСКО, Европейского совета. Однако в основном исследуются методы оценки качества деятельности и услуг библиотек, гораздо меньше внимания обращается на создание менеджмента качества внутри библиотеки, внедрение в ее деятельность принципов и философии TQM, методов самооценки деятельности как инструмента постоянного совершенствования [9]. В международном руководстве Р. Полл и П. Бокхорста «Измерение качества работы» по измерению эффективности работы университетских и других научных библиотек, которое чрезвычайно актуально для российских библиотек, приведена методика сбора, определения и расчета индикаторов эффективности с учетом рекомендаций стандартов по менеджменту качества ИСО 9000 [7].

Российские библиотеки осознают необходимость внедрения стандартов ИСО серии 9001 и получения сертификата качества на продукцию и услуги. Существующая в настоящее время система стандартов в области библиотечного дела регулирует вопросы терминологии, библиографического описания произведений печати, учета и статистики, функционирования межбиблиотечного абонементов и др. Аналогичные нормативные документы по качеству библиотечно-библиографического обслуживания в нашей стране, к сожалению, до сих пор отсутствуют. Однако, как известно, Закон РФ «Основы законодательства Российской Федерации о культуре» приравнивает учреждения культуры при осуществлении ими инициативной хозяйственной (предпринимательской) деятельности к предприятиям и распространяет на них соответствующие правовые акты (ст. 47). Следовательно, каждая библиотека имеет юридическую возможность самостоятельно разрабатывать комплекс внутренних стандартов, нормативно обеспечивая качество профильных услуг [1].

В профессиональной библиотечной печати все чаще появляются публикации таких авторов, как Н.И. Размарилова, Л.А. Дубровина, О.Ф. Войкова, В.К. Ключев, Ю.Н. Дрешер, Н. Юдина, посвященные вопросам внедрения системы менеджмента качества в библиотечную среду. В частности, Л.А. Дубровиной предлагаются конкретные модели совершенствования деятельности и услуг библиотек на основе менеджмента качества [2].

В наиболее прогрессивных библиотеках с привлечением консультантов и экспертов по системам менеджмента качества разрабатываются основные концептуальные направления разработки и внедрения СМК. Одновременно приходит и осознание того, что качество должно закладываться на всех этапах жизненного цикла библиотечно-информационной услуги и только это может гарантировать устойчивость всех показателей качества. Схема внедрения системы менеджмента качества примерно такова:

- организация рабочей группы;
- определение миссии, стратегии библиотеки;
- назначение уполномоченного по качеству;
- составление плана работы;
- составление документов системы менеджмента качества;
- внедрение в работу системы менеджмента качества;
- анализ работы по качеству и ее результатов.

Некоторые библиотеки успешно внедрились в свою деятельность систему менеджмента качества в соответствии со стандартами ИСО 9001, есть и библиотеки, получившие сертификат соответствия международным стандартам. Научно-техническая библиотека Томского политехнического университета стала первой библиотекой в России, получившей сертификат на соответствие системы менеджмента качества в области предоставления библиотечно-информационных услуг требованиям международного стандарта ИСО 9001:2000. Внедрение системы менеджмента качества стало одним из итогов работы библиотеки университета в рамках реализации проекта «Совершенствование информационной среды Томского политехнического университета».

на основе развития и управления библиотечными ресурсами», осуществляемого в рамках программы Национального фонда подготовки кадров и при финансовой поддержке Международного банка реконструкции и развития.

В течение 2003 г. в библиотеке проводилась работа по созданию и внедрению системы менеджмента качества, которая завершилась сертификационным аудитом на соответствие требованиям стандарта. Аудит проводила компания NQA (National Quality Assurance), которая является одной из ведущих в мире в сфере международной стандартизации. Следует подчеркнуть, что библиотека сертифицировалась по всем разделам стандарта. Как считает Н.И. Размарилова, сложность состояла в том, что теория и практика внедрения стандартов ИСО охватывала промышленное производство, сферу услуг, опыта сертификации информационных и библиотечных услуг не было, большие объемы работы обуславливались жесткими сроками внедрения [8].

К настоящему времени круг библиотек, внедривших СМК, значительно расширился: Научная библиотека Ставропольского государственного аграрного университета, Научная библиотека Новосибирского государственного технического университета, Псковская областная универсальная научная библиотека, Республиканская детская и юношеская библиотека в Чебоксарах, Республиканский медицинский библиотечно-информационный центр в Казани и др.

В Псковской областной универсальной научной библиотеке начали с того, что была тщательно разработана система горизонтальных связей, процессы были обеспечены технологическими картами и матрицами обоюдной ответственности, а внедрением системы менеджмента качества в библиотечную практику занималась рабочая группа по качеству [6]. В нее вошли лучшие профессионалы — заведующие структурными подразделениями библиотеки, в том числе специалисты, имеющие сертификаты на проведение внутренних аудитов по системе менеджмента качества. Поскольку в управлении качеством все больше возрастает роль персонала библиотеки в целом и каждого ее сотрудника в отдельности, дирекция, работая над внедрением ме-

менеджмента качества, особое внимание уделила именно «человеческому фактору».

На базе библиотеки был открыт Федеральный центр непрерывного образования библиотекарей Северо-Западного региона, создана и уже три года действует Всероссийская школа качества. В 2006 г. библиотека стала дипломантом премии Правительства РФ в области качества. И это впервые среди учреждений культуры в Российской Федерации. Необходимо отметить, что в России имеются лишь единичные примеры участия библиотек в премиях и конкурсах по качеству. Так, Новосибирская областная библиотека для слепых стала лауреатом в конкурсе «100 лучших товаров России».

Обзор публикаций показывает, что библиотеки при внедрении системы менеджмента качества столкнулись с одними и теми же проблемами: недостаток опыта сертификации информационных и библиотечных услуг, недостаточное ресурсное и техническое обеспечение библиотек, низкий уровень образования сотрудников в области автоматизации и т.д. Этот непростой процесс требует постоянного уточнения, корректировки миссии, развития корпоративной культуры, изменений в структуре библиотеки, методах управления, а главное — изменения менталитета, огромных усилий, большой ответственности руководства и сотрудников.

Таким образом, можно говорить о том, что проблема качества стала одним из приоритетов нового времени. Чтобы не только выжить в сегодняшней ситуации, но и повысить свой социальный статус, библиотеке мало преодолеть финансовые трудности. Главное — перестроить свою работу на благо потребителя, а в конечном итоге — на благо себе на основе применения менеджмента качества, усвоив философию качества и методы самооценки деятельности. Остается надеяться, что внедрение в библиотечную среду лучших концепций и инструментов мировой практики управления качеством будет использовано более широко с учетом состояния, этапа развития и проблем каждой библиотеки в соответствии с необходимостью совершенствования своей деятельности и конкретными условиями.

Литература

1. *Дрешер, Ю.Н.* Система управления качеством / Ю.Н. Дрешер, Т.А. Атланова // Научные и технические библиотеки. — 2005. — № 12. — С.3—14.
2. *Дубровина, Л.А.* Минимум управления, максимум управляемости. Руководителям библиотек о всеобщем управлении на основе качества / Л.А. Дубровина. — М.: ФАИР-ПРЕСС, 2004. — 400 с.
3. *Конти, Т.* Возможности и риски при использовании моделей делового совершенства / Т. Конти // Стандарты и качество. — 2003. — № 1. — С.76—82.
4. Краткий обзор современных методов управления качеством // Управление качеством. — 2005. — № 4. — С.30—32.
5. *Меркулов, Г.Г.* Спасение надо искать в качестве работы / Г.Г. Меркулов // Библиотека. — 2004. — № 9. — С.75—76.
6. *Павлова, В.* Школа качества по-псковски / В. Павлова // Библиотека. — 2007. — № 7. — С.27—29.
7. *Полл, Р.* Измерение качества работы. Международное руководство по измерению эффективности работы университетских и других научных библиотек / Р. Полл, П. Бокхорст. — М.: Логос, 2002. — 152 с.
8. *Размарилова, Н.И.* Разработка и внедрение системы качества в Научно-технической библиотеке Томского политехнического университета на основе Международного стандарта ИСО 9000:2000 / Н.И. Размарилова // Библиотеки и ассоциации в меняющемся мире: тр. 10-й междунар. конф. «Крым-2003». — Т.3. — С.930—932.
9. *Юдина, Н.* Создание системы менеджмента качества как фактор совершенствования библиотечного обслуживания в библиотеке университета / Н. Юдина, Т.В. Коморовская // Молодые в библиотечном деле. — 2007. — № 3—4. — С.61—68.