

Актуальные вопросы внедрения СМК в библиотеках

Дрешер Юлия Николаевна, директор Государственного учреждения «Республиканский медицинский библиотечно-информационный центр», д.п.н., профессор (d.p.s., professor),
Лауреат премии Правительства РФ в области образования.

Первое десятилетие XXI в. стало периодом повышенного внимания к вопросам развития и совершенствования экономики и улучшения жизни человека, созданию методов и средств решения этой задачи. В условиях глобализации рынков особое значение придается качеству продукции и услуг, его гуманистическим аспектам. Все меньшее число людей по всему миру готовы мириться с ролями третьесортных в экономическом отношении граждан, каковыми были их родители. Их возмущает низкое качество товаров и услуг, не устраивают условия труда и несовершенные производственные процессы. Они обеспокоены качеством окружающей среды и условиями жизни, недовольны работой государственных учреждений.

Постоянно усиливается влияние, оказываемое на общество новыми технологиями, прежде всего информационными. В этих условиях уровень качества товаров и услуг, поставляемых предприятиями и организациям, становится очевидным для потребителей практически немедленно, а не через месяцы и годы, как это было еще недавно.

Стратегия (концепция развития) служит средством устойчивого и успешного функционирования организации, а управление на основе менеджмента качества должно быть направлено на то, чтобы вся ее деятельность соответствовала этой концепции. Для того, чтобы организация постоянно и устойчиво добивалась успехов, необходимо противостоять естественному закону роста энтропии, повышать эффективность бизнес-процессов, с тем, чтобы поддерживать исключительность своих предложений по сравнению с конкурентами, а также соответствовать ожиданиям всех заинтересованных сторон.

Понимание того, что если работники и деловые партнеры должным образом вовлечены в деятельность организации, то они сыграют существенную роль в ее улучшении, возникло еще в первые годы существования моделей TQM. Этот принцип был включен в модель американской национальной премии по качеству имени Малькольма Болдриджа образца 1987 г., хотя тогда оценка организаций ограничивалась качеством продукции, производственными результатами, а также удовлетворенностью потребителя.

Организация преуспевает при наличии общности намерений, взглядов и сотрудничества заинтересованных сторон. Заинтересованные стороны все вместе обладают реальной властью, которую необходимо правильно сбалансировать. Злоупотребление властью одной стороной или определенной группой сторон ведет к неблагоприятному результату организации, сниже-

нию эффективности, неудовлетворенности потребителей и остальных заинтересованных сторон.

Для любого предприятия и организации важно создание для себя устойчивых преимуществ перед конкурентами. В нынешних условиях это актуально и для библиотек, вынужденных поддерживать высокий уровень удовлетворенности потребителей, предлагая им отличные информационно-библиотечные и библиографические продукты и услуги.

У любой организации возникает необходимость оценки того, как быстро концептуальные инновации (уникальные свойства) превращаются в конкурентные свойства продукции, а те, в свою очередь, переходят в разряд рядовых (стандартных) свойств. Длительность этого периода определяется временем, в течение которого воспринимается новая технология, а затем внедряется, превратившись в рутинную работу. Организация, желающая оставаться лидером в производстве конкурентной продукции, в том числе информационно-библиографической, должна соответствующим образом пересмотреть свои горизонты планирования, с тем чтобы обеспечить опережающий характер развития. В промышленности под горизонтом планирования понимают период времени, требующийся предприятию для перестройки производства или, употребляя введенный Шумпетером термин, для его «креативной деструкции». Этот период планирования должен быть примерно равным «периоду полураспада» основных применяемых технологий, т.е. половине времени, требующегося для перехода к новым технологиям. Их этого, в частности, следует, что в некоторых отраслях, характеризующихся очень быстрым обновлением технологий, процесс стратегического планирования смены продукции должен быть непрерывным.

Поскольку инновации всегда связаны с «креативной деструкцией», т.е. с заменой производимой в настоящее время продукции новой, обладающей выдающимися свойствами или отличающейся важными особенностями применения, то изучение скорости обновления соответствующих технологий должно быть одной из главных составляющих при выработке стратегии непрерывного поддержания конкурентоспособности и обеспечения устойчивой прибыльности предприятий.

Любая библиотека в условиях жесткой конкуренции на рынке информационных услуг стремиться к развитию, обеспечивающему ее востребованность и процветание. Но у каждой из них своя специфика, свой путь.

Все больше библиотек сегодня обращается к теории тотального, или всеобщего управления качеством (TQM). Многие российские библиотеки решили внедрить систему менеджмента качества (СМК) в свою деятельность. В их числе и вузовские, и медицинские, и областные универсальные и т.д. Некоторым библиотекам удалось подтвердить сертификатами на соответствие ГОСТ Р ИСО 9001-2001 и 9001-2008 качество своей продукции и услуг.

Система менеджмента качества является частью системы управления организации и ориентирована на достижение результатов, обеспечивающих максимальное удовлетворение потребностей и ожиданий пользователей (потребителей, заказчиков). Цели качества дополняют другие цели организации, такие как повышение прибыльности, безопасность персонала и т.д. На сегодняшний день в Республиканском медицинском библиотечно-информационном центре (РМБИЦ) Минздрава Республики Татарстан менеджмент качества стал одним из главных направлений управленческой деятельности. В той или иной форме мы используем его принципы при любых видах работ. Персонал РМБИЦ сегодня уже признает, что не принимать во внимание проблемы качества нереально и рассчитывать на успех и общественное признание без учета данного аспекта не приходится.

А еще три года назад все было по-другому. Сказать, что к внедрению СМК мы были совсем не готовы, нельзя, так как основные требования стандарта ИСО 9001-2001 выполнялись. Но когда в РМБИЦ приступили к научному обоснованию стратегических целей и планов с использованием единых стандартов и форматов, влияющих на качество процессов, внедрению инновационных решений в работе, мотивация сотрудников была поставлена чуть ли не на последнее место. В результате в начале внедрения СМК возникли проблемы. Одна из ошибок заключалась в том, что не были подготовлены специалисты для проведения внутреннего аудита. Не было всеобщего понимания необходимости внедрения СМК. И мы обратились к тому, с чего надо было начинать — к мотивации персонала, его обучению.

Проводились разнообразные семинары через Институт дополнительного профессионального образования, Академию стандартизации, практиковались выезды на рабочие места, «дни качества» и т.д. Таким образом мы стали реализовывать новую политику кадрового обеспечения РМБИЦ, разработали план повышения квалификации в области менеджмента качества, дело сдвинулось с мертвой точки. Люди начали понимать, чего от них хотят, и стали осмысленно включаться в работу.

На первом этапе мы чуть не погрязли в дополнительных документах, которые по неопытности ввели в большом количестве, но когда поняли, что можем в них «захлебнуться», решили действовать осторожнее. Был создан координационный совет по качеству, который рассматривает новые документы, отсеивая ненужные. Родилась идея создания внутреннего сайта по СМК, на котором бы находились все уже зарегистрированные и прошедшие процедуру утверждения документы (первые экземпляры). Это намного улучшило и упорядочило документооборот в СМК.

Рассматривая внедрение СМК как один из организационных аспектов инноваций, направленных на повышение качества управления центром, мы исходили из того, что система должна представлять собой совокупность организационной структуры, методик, процессов и

ресурсов, необходимых для осуществления политики в области качества посредством планирования и управления. Руководством центра были обозначены следующие основные требования: система должна быть компактной, понятной всем подразделениям, удобной, не перегруженной документами (чего нам не удалось избежать на I этапе) и сертифицированной в российской и международной системах сертификации. Кроме того, СМК должна приносить практическую пользу центру, способствовать улучшению его работы во всех направлениях. С учетом такой постановки вопроса в 2006 г. методическим советом РМБИЦ принято решение о разработке положения о системе менеджмента качества и внедрении такой системы в управление Центром в соответствии с требованиями стандарта ИСО 9001-2001. Для реализации этого решения была создана рабочая группа (за прошедшие годы ее состав неоднократно менялся).

На начальной стадии высшим звеном управления центра было проведено самообследование — внутренний аудит собственной структуры управления, используемых методов управления и основных процессов, влияющих на эффективность деятельности РМБИЦ. Основной целью проведения самооценки являлось получение всесторонней информации с целью выработки плана мероприятий по созданию СМК, а также выявление потенциала для улучшения деятельности центра и проведения первоочередных корректирующих действий.

В соответствии с «Положением о разработке и внедрении системы менеджмента качества в РМБИЦ» разработаны «Политика в области качества РМБИЦ» и «Миссия РМБИЦ» (две редакции), которые после обсуждения на заседании методического совета в июле 2007 г. были утверждены приказом директора и доведены до сведения персонала.

Следующим этапом внедрения СМК явилась разработка системы организационно-распорядительной документации, которая регламентирует полномочия и ответственность должностных лиц, подразделений и отдельных сотрудников РМБИЦ. Важным элементом такой документации являются положение об отделах, секторах, библиотеках-филиалах и должностные инструкции.

Далее была сформирована и задокументирована организационная структура управления центром, выделены процессы согласно стандарту ИСО 9001-2001, определены и назначены владельцы процессов, ответственные за перспективное планирование, ресурсное обеспечение и эффективность процесса, определены руководители, ответственные за текущее планирование и ведение процесса с целью достижения запланированных результатов.

Определить весь состав процессов с первого раза редко кому удается, поэтому сначала был сформирован первый вариант их перечня, чтобы можно было начать работу по их документированию. Затем, по мере осознания сотрудниками центра своей деятельности в рамках СМК, этот перечень корректировался с целью более полного отражения состава существ-

вующих процессов. Определению структуры процессов — состава и содержания отдельных его шагов — способствовало применение специально разработанных форм, а также карт процессов.

После назначения в подразделениях РМБИЦ ответственных за качество и уполномоченного по качеству РМБИЦ и их обучения было проведено обучение аудиторов по внутренним проверкам и персонала центра по документированию процессов СМК. Параллельно шла работа уполномоченных по качеству по разработке базовых стандартов РМБИЦ. В числе разработанных документов — «Порядок разработки и построения положения об отделах центра», «Правила поведения и внутреннего распорядка», «Внутренний аудит», «Правила разработки должностных инструкций и функциональных обязанностей сотрудников центра», «Порядок документирования процессов». Разработчики документов прошли соответствующее обучение по программе «Методы управления качеством».

Не реже одного раза в месяц проходили заседания рабочей группы по качеству, на которые приглашались разработчики стандартов организации и руководители структурных подразделений, участвовавшие в согласовании документов. Наиболее трудоемкой оказалась разработка стандарта «Показатели (индикаторы) оценки качества информационно-библиотечных, библиографических услуг, продукции и эффективности деятельности РМБИЦ» с точки зрения формирования методологии оценки деятельности. Документы рассматривались на совместных заседаниях расширенного методического совета, затем координационного совета по качеству и рабочей группы с привлечением должностных лиц, ответственных за организацию процессов.

Всю документацию впоследствии мы разделили на несколько уровней.

Самый высший уровень — это «Руководство по качеству», в котором любое заинтересованное лицо (потребитель, аудитор или вновь принятый сотрудник) может найти общую информацию о центре и получить общее представление о его политике в области качества, миссии, целях, стратегии, основных управленческих и производственных процессах.

Информация более частного характера содержится в документах второго уровня. Это стандарты по управлению отдельными процессами, такие как «Управление производственной средой», «Процесс взаимодействия с внешней средой и заинтересованными сторонами», «Кадровая политика» и т.д. Эти документы, как правило, находятся у тех лиц, которые отвечают за данный процесс, что обеспечивает сотрудникам структурного подразделения постоянный доступ к ним. Изучение такого документа (стандарта) поможет новому сотруднику быстро ознакомиться с тем, как должен осуществляться данный вид деятельности, в каких процессах он лично задействован, с кем должен контактировать, получая информацию и не-

обходимые ресурсы, и кому по технологической цепочки он должен дальше передать результат своей работы.

К третьему уровню документации нами были отнесены детальные методики осуществления конкретной деятельности, технологические карты, должностные инструкции, рабочие инструкции, шаблоны, формы и т.д. Для каждой должности должен иметься свой набор документов, исключая вольную трактовку сотрудниками своих прав, обязанностей и полномочий и позволяющий сократить время, необходимое для индивидуального введения каждого нового сотрудника в курс дела.

Периодически на общих собраниях коллектива, расширенных заседаниях методического совета центра коллектив информировался о том, какие положительные результаты уже достигнуты с помощью системы менеджмента качества и какие дальнейшие шаги планируется предпринять. Чтобы СМК не была кампанией, а действовала и постоянно развивалась, разработанная документация сразу же вводилась в оборот после процедуры согласований и утверждения координационным советом. Отслеживание внедрения системы велось при помощи внутренних аудитов под руководством и контролем уполномоченного по качеству. Логическим завершением разработки и внедрения СМК РМБИЦ стало решение о ее сертификации на соответствие требованиям стандарта ИСО 9001-2008.

В соответствии с решением методического совета в июне и сентябре 2009 г. в центре проводилась сертификационная проверка СМК. Она охватывала информационно-библиотечные услуги и информационно-библиотечную продукцию.

При выборе сертифицирующего органа принимались во внимание в первую очередь следующие соображения:

1) он должен иметь международное признание, т.е. его оценка должна удовлетворять не только российских потребителей интеллектуального продукта и услуг центра, но и зарубежных партнеров;

2) он должен работать в России и иметь полномочия по выдаче сертификата соответствия СМК требованиям стандарта ИСО 9001-2008.

Сертификацию СМК РМБИЦ проводила Ассоциация по сертификации «Русский Регистр» (Поволжское отделение), которая имеет 26 инспекций (в том числе и г. Казани), 7 региональных управлений в РФ, 5 представительств в нашей стране и 12 — в Европе, Азии, Америки. «Русский Регистр» проводит работы по сертификации систем менеджмента качества более чем в 140 странах и обеспечивает поддержку сертифицированным организациям.

В РМБИЦ было проведено два внешних аудита: предварительный и сертификационный. После проверки выполнения намеченных корректирующих действий по результатам сертификационного аудита РМБИЦ был выдан сертификат соответствия системы менедж-

мента качества требованиям стандарта ИСО 9001-2008. Благодаря членству «Русского Регистра» в международной сертификационной сети IQNet, объединяющей ведущие организации по сертификации из 36 стран, в дополнение к основному сертификату центром был получен сертификат единого международного образца IQNet на соответствие СМК РМБИЦ требованиям стандарта ИСО 9001-2008.

Итак, сертификаты получены, результат, как говорится, налицо. Что же дальше? Говорить о совершенствовании деятельности центра невозможно без периодического анализа фактического состояния работы по качеству и ее результатов. Поэтому дальше предстоит непрерывная работа по совершенствованию СМК, учеба, мастер-классы, внутренние и внешние аудиты. Как сказал Александр Блок «И вечный бой, покой нам только снится»).

Список использованной литературы

1. Ахмадова, Ю.А., Галимова, Е.Я. Менеджмент качества и библиотека: учебно-практическое пособие / Ю.А. Ахмадова, Е.Я. Галимова. – М.: Либерия-Бибинформ, 2007. – 88с.
2. Дрешер, Ю.Н. Некоторые подходы к управлению качеством в современной библиотеке / Ю.Н. Дрешер // Менеджмент качества – путь к успешной библиотеке: материалы Всероссийской научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 23 ноября 2007 г. СПб, 2007. – С.43-57.
3. Шарипов, С.В., Толстова, Ю.В. Система менеджмента качества / С.В. Шарипов, Ю.В. Толстова. – СПб.: Питер, 2004. – 192с.: ил.