

От редакции

Редколлегия поддерживает мнение автора статьи по поводу актуальности знаний в области библиотечного менеджмента: «Если мы, библиотекари, хотим, чтобы наша профессия была актуальной в информационном обществе, знание и владение технологией менеджмента качества сегодня нам просто необходимы».

Нашей республикой в этом направлении активно используется опыт международной стандартизации, о чем свидетельствуют следующие нормативные и методические документы: СТБ ИСО 9000-2000 Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь.

СТБ ИСО 9001-96 Системы качества. Модель обеспечения качества при проектировании, разработке, монтаже и обслуживании.

СТБ ИСО 9001-2001 Системы менеджмента качества. Требования.

СТБ ИСО 9002-96 Системы качества. Модель обеспечения качества при производстве, монтаже и обслуживании.

# Внедрение менеджмента качества в деятельность библиотек: дань моде или вынужденная реальность



**В** современных условиях одной из важнейших целей любой организации становится качество. Связано это с тем, что в конце XX в. рынок производителя сменился рынком потребителя. Качество предстает как главный фактор политики любых субъектов хозяйствования. Неслучайно, что сегодня менеджмент качества является объектом пристального изучения специалистов самых разных сфер деятельности.

Основной задачей, обеспечивающей выживание организации, является постоянное развитие в соответствии с текущими и перспективными требованиями внешней среды.

Требования внешней среды к библиотеками сегодня – это формирование распределенных информационных ресурсов, входение в единое информационное пространство, выход на новый технологический уровень процессов получения, обработки и распространения создаваемых информационных ресурсов. Современная библиотека, выходя на рынок информационных и образовательных услуг, может быть конкурентноспособной только в том случае, если потребителю она предложит качественные продукты и услуги. Если мы, библиотекари, хотим, чтобы наша профессия была актуальной в информационном обществе, знание и владение технологией менеджмента качества сегодня нам просто необходимы.

Современная система управления качеством базируется на стандартизации. Управление качеством продукции (услуг) осуществляется на основе международных, государственных, отраслевых стандартов и стандартов предприятий. Опыт множества национальных организаций по управлению качеством обобщен в пакете международных стандартов ИСО 9000. В настоящее время серия стандартов ИСО 9000 составляет основу для достижения стабильного качества любой организации.

- ИСО 9000 описывает основные положения систем менеджмента качества и устанавливает терминологию для систем менеджмента качества.

- ИСО 9001 определяет требование к системам менеджмента качества для тех случаев, когда организации необходимо продемонстрировать свою способность представлять продукцию, отвечающую требованиям потребителей и применимым обязательным требованиям, и направлен на повышение удовлетворенности потребителей.

- ИСО 9004 содержит рекомендации, рассматривающие как результативность, так и эффективность системы менеджмента ка-



чества. Целью этого стандарта является улучшение деятельности организации и удовлетворенность потребителей и других заинтересованных сторон.

- ИСО 9001 содержит методические указания по аудиту (проверке) систем менеджмента качества и охраны окружающей среды. [2, с. V]

Стандарты ИСО 9000 (ИСО 9004) содержат информацию и положения по разработке и применению систем качества, базирующихся на основных принципах концепции Всеобщего менеджмента качества или Всеобщего управления на основе качества (TQM – Total Quality Management).

Можно выделить фундаментальные характеристики концепции TQM:

- ориентация всей деятельности предприятия на потребителей, от удовлетворения требований и ожиданий которых зависит успех предприятия в рыночной экономике;

- взгляд на производственные отношения между работниками как на отношения потребителя с поставщиком;

- непрерывное совершенствование производства и деятельности в области качества;

- комплексное и системное решение задач обеспечения качества на всех стадиях жизненного цикла продукции;

- смещение главных усилий в сфере качества в сторону человеческих ресурсов (упор на отношение работников к делу, культуру производства, на стиль руководства);

- участие всего без исключения персонала в решении проблем качества (качество – дело каждого);

- непрерывное повышение компетентности сотрудников предприятия;

- концентрация внимания не на выявлении, а на предупреждении несоответствий;

- отношение к обеспечению качества как к непрерывному процессу, когда качество объекта на конечном этапе является следствием достижения качества на всех предшествующих этапах;

- оптимизация в триаде «качество – затраты – время»;

- обеспечение достоверности данных о качестве за счет применения статистических методов;

- непрерывное улучшение качества [10, с. 36].

TQM на уровне организации преследует следующие цели:

- ориентация на удовлетворение текущих и потенциальных запросов потребителя;

- возведение качества в ранг цели деятельности организации, основы ее философии и корпоративной культуры;

- оптимальное использование всех ресурсов организации.

Сегодня недостаточно ориентироваться на текущие потребности пользователей, библиотека должна стремиться предвосхищать ожидания пользователей. Только в этом случае она останется привлекательной для потребителя, который и является главным источником стабильности, процветания и долговременного успеха библиотеки. Именно обоюдной выгоде потребителя, в нашем случае пользователя библиотеки, и производителя (библиотеки) способствует внедрение принципов TQM. Результа-

ты деятельности библиотеки и ее положение в обществе зависят от двух составляющих:

- качества цели: анализ и понимание потребностей пользователей, определение качества услуг как максимальной ценности для пользователя, это новая размерность качества, которая характеризует его ценность как главный конкурентноспособный фактор;

- качества исполнения: снижение дефектности, неоперативности, неактуальности услуг [1, с. 37].

Проблемам качества необходимо уделять внимание и в связи с неизбежностью работы библиотек в корпоративных условиях. Степень интеграции белорусских библиотек и организация распределения информационных ресурсов сегодня находится на начальном этапе, вопрос качества ресурсов является наиважнейшим в преддверии объединения.

Возможности TQM значительно выше, чем просто обеспечение качества продукта, сервиса или услуги. Это принципиально новый подход к управлению любой организацией, нацеленной на качество.

Рано или поздно библиотеки будут вынуждены радикально пересмотреть свою деятельность на основе современного менеджмента качества.

Главная роль в системе качества библиотеки принадлежит персоналу. Несомненно, что качество деятельности и услуг – это, прежде всего, качество работы сотрудников, а, значит, качество знаний, умений и навыков людей. Современная система управления персоналом должна быть связана с качеством, быть адекватной системе менеджмента качества, базироваться на тех же принципах и основах.

Внедрение в библиотеку идей современного менеджмента качества предполагает значительное количество изменений, нововведений, не только единичных, но, главное, постоянных. Прежде всего необходимо начинать с формирования у всех сотрудников мировоззрения, своеобразную философию качества, которая предполагает:

- учет общечеловеческих и социальных компетентностей в работе;

- осознание того, что основой качества является качество труда, а не техника и технология;

- выполнение требований потребителей как меры качества;

- командную работу и ответственность менеджеров;

- лидерство высшего руководства в области качества;

- осознание высшим руководством задачи повышения качества как цели предпринимательства;

- сосредоточение усилий высшего руководства на создании стратегии предпринимательства и корпоративной культуре [1, с.79].

Людей надо заинтересовывать в качественном труде и участии в процессах непрерывного улучшения. Важнейшим изменением, адекватным требованиям всеобщего управления качеством, является перераспределение функций, ролей субъектов объектов управления. Это перераспределение касается, прежде всего, превращения объекта управления в субъект на основе самоуправления, делегирования полномочий, вовлечения всего персонала в процесс управления качеством, изменения принци-

Таблица. Сравнительная характеристика различных типов групп

Характеристики	Группы совершенствования автоматизированных библиотечных процессов* и модернизации модулей АИБС «AIBela»	Редакционно-лингвистическая группа совершенствования лингвистического обеспечения АИБС «AIBela»	Научный совет
<b>Членство</b>	Отобранные работники различных подразделений библиотеки	Отобранные работники различных подразделений библиотеки	Руководство, заведующие подразделениями, сотрудники службы главного инженера
<b>Участие</b>	Обязательное	Обязательное	Обязательное
<b>Директивное влияние руководства</b>	Среднее	Минимальное	Сильное
<b>Выбор проблем</b>	Групповой	Групповой	Осуществляется руководством
<b>Срочность решения проблем</b>	Большая	Большая	Средняя
<b>Сфера деятельности</b>	Между подразделениями	Между подразделениями	Между подразделениями
<b>Нахождение решения</b>	Членами группы	Членами группы	Членами группы
<b>Порядок работы, сроки</b>	Продолжительные заседания, большие сроки	Продолжительные заседания, большие сроки	Продолжительные заседания, большие сроки
<b>Внедрение результатов</b>	Членами группы + другие лица	Членами группы	Членами группы

пов взаимодействия субъектов и объектов управления, изменения роли ответственности и роли лидерства. Такие изменения в системе управления предполагают новый подход к работе, фундаментальное преобразование корпоративной культуры, соответствующее изменение содержательной составляющей системы управления персоналом, всех ее элементов, начиная с отбора и обучения персонала, использования новых методов управления персоналом в части технологической составляющей системы [10, с.37].

Делегирование полномочий, следовательно, и участие в управлении может осуществляться как индивидуально, так и коллективно (в командах).

Важнейшими принципами взаимодействия в системе управления персоналом и в целом во взаимоотношениях в рамках TQM-ориентированной организации являются уважение к человеческому достоинству и идеям, которые выдвигают работники, а также взаимное доверие. Только осуществляя их можно добиться действительного участия всех сотрудников в процессе улучшения работы. Формируя атмосферу уважения к каждому сотруднику и взаимного доверия, руководство создает ситуацию, при которой никто не боится сделать ошибку, выдвинуть «неумную» идею и т.п. [10, с.38]. Сменяя авторитарный стиль взаимоотношений с подчиненными на сотрудничество, руководитель во многом становится руководителем-помощником, который побуждает к активности работников, прислушивается к их идеям, реагирует на них. Одна из важнейших задач руководства и во многом системы управления персоналом – создание климата, способствующего измене-

ниям, постоянному улучшению, новаторству, достижению высокого личного качества.

Вовлечение персонала выявляет пробелы в знаниях, навыках, умениях или опыте для того, чтобы принимать полномочия, ответственность, участвовать в процессе улучшения. Анализ ситуации может помочь выработать необходимый набор компетенций, требуемых для определенного вида деятельности и строить в соответствии с этим программы обучения. Персонал необходимо готовить для новой роли, обучать его, а также соответствующим образом награждать и мотивировать.

В менеджменте качества полагают, что организация, в том числе и библиотека, – это поставщик, а сотрудники являются заказчиками (клиентами). TQM-компании характеризуются интенсивной мозговой деятельностью, базирующейся на интеллектуальном имуществе и творческой организации труда. Интеллектуальная собственность (компетенция + творчество + практика и т. д.) представляет собой нематериальный оборотный фонд, который принадлежит не библиотеке, а человеку. Обмен между библиотекой и сотрудниками должен основываться не на количестве затраченного рабочего времени, а на интеллектуальном вкладе сотрудника, способствующем развитию библиотеки [1, с. 81].

Вовлечение персонала в процесс улучшения качества может осуществляться в двух формах: индивидуальной и групповой. Групповой подход заключается в объединении совместных усилий двух или более лиц для участия в процессе улучшения.

Многие библиотеки, отзываясь на требования времени, интуитивно или осознанно применяют в сво-



ей деятельности элементы менеджмента качества. Так, в Президентской библиотеке РБ накоплен достаточный опыт использования групп (команд) в деле улучшения качества. В практике работы используются следующие типы групп при вовлечении работников в процесс управления, в том числе качеством:

- группы совершенствования автоматизированных библиотечных процессов и модернизации модулей АИБС «AlBela»;
- редакционно-лингвистическая группа совершенствования лингвистического обеспечения АИБС «AlBela»;
- научный совет.

Из таблицы видно, что характер нахождения решения коллегиальный, при участии всех членов группы. Это один из важнейших принципов организации и функционирования групп.

Второй важнейший принцип организации деятельности групп состоит в том, что участие в команде (группе) не ограничивает личную инициативу как в рамках группы, так и вне ее. Таким образом, активная роль в решении производственных вопросов принадлежит рядовым работникам.

Важным условием вовлечения работников в процесс улучшения выступает налаживание оптимальных коммуникационных связей в организации, своевременное и качественное информирование персонала. В качестве методов информирования сотрудников в Президентской библиотеке РБ используются отчеты групп по решению конкретных задач с освещением полученных результатов и использованных методов повышения качества работы. Есть практика проведения открытых заседаний групп, в частности, редакционно-лингвистической группы по вопросам качества лингвистических средств. На заседания приглашались представители крупнейших библиотек республики. Целью этих мероприятий было привлечение внимания библиотечного сообщества к проблемам корпоративной каталогизации, лингвистического обеспечения.

Благодаря эффективному использованию групп и принципов коллективного управления Президентская библиотека получает следующие преимущества:

- возрастает эффективность технологических процессов;
- возрастает уровень качества лингвистических средств и как следствие качество электронных каталогов;
- повышается деловая активность;
- улучшается передача информации снизу вверх и сверху вниз;
- решаются проблемы, которым в иных условиях не уделялось бы внимания;

- у работников повышается чувство собственного достоинства от причастности к общему делу;
- цели неформальных лидеров в подразделениях сближаются с целями руководства, и сами сотрудники способствуют налаживанию дел в организации;

- улучшаются взаимоотношения рядовых сотрудников и руководителей;
  - создается система критериев оценки основных видов деятельности;
  - лучше взаимоувязываются индивидуальные цели отдельных работников, цели подразделений, общеорганизационные цели;
- Персонал библиотеки получает:
- большие возможности для роста;
  - ощущение причастности к общему делу;
  - большее удовлетворение от своего труда;
  - новые возможности для своего интеллектуального и профессионального развития.

Основным фактором успеха (и неуспеха) организации является ее персонал, при этом каждый работник, каждая рабочая группа испытывают естественную для живого организма потребность в развитии. Стремление к развитию – это сфера совпадения потребностей организации и ее работников, и очевидно, чтобы развитие работников шло в направлении, соответствующем потребностям организации. Внедрение в практику работы библиотеки менеджмента качества поможет привести в соответствие направления развития организации и работников.

## Литература

1. Дубровина Л.А. Минимум управления, максимум эффективности: Руководителям библиотек о всеобщем управлении на основе качества. – М.: Фаир-Пресс, 2004. – 400 с.
2. СТБ ИСО 9000-2000. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь; Введ. 27.12.2000. – Мн., 2001. – 28 с.
3. СТБ ИСО 9001-2001. Системы менеджмента качества. Требования. – Взамен СТБ ИСО 9001-96, СТБ ИСО 9003-96; Введ. 26.09.2001. – Мн., 2001. – 22 с.
4. СТБ ИСО 9004-2001. Системы менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности; Введ. 26.09.2001. – Мн., 2001. – 46 с.
5. СТБ ИСО 9004.1-99. Системы качества. Управление качеством и элементы системы качества. Ч. 1. Руководящие указания; Введ. 01.01.2000. – Мн., 1999. – 29 с.
6. СТБ ИСО 9004.2-2000. Системы качества. Управление качеством и элементы системы качества. Ч. 2. Руководящие указания по услугам; Введ. 01.04.2000. – Мн., 2000. – 23 с.
7. СТБ ИСО 9004.3-99. Системы качества. Управление качеством и элементы качества. Ч. 1. Руководящие указания по обработанному (обрабатываемым) материалам; Введ. 01.01.2002. – Мн., 2001. – 26 с.
8. СТБ ИСО 9004.1-99. Системы качества. Управление качеством и элементы системы качества. Ч. 1. Руководящие указания по программе качества; Введ. 01.01.2000. – Мн., 1999. – 15 с.
9. Спивак В. А. Концепция «развивающее управление персоналом» и сфера компетенции менеджмента // Управление персоналом. – 2004. – №11–12. – С. 44–47.
10. Шубенкова Е. Управление персоналом: требования систем менеджмента качества // Управление персоналом. – 2004. – №11–12. – С. 35–39.

## Summary

This paper discusses the problem of quality management and organization development in the library system. It suggests that the main objects of quality management system are staff, human relations and human wealth. The experience of Presidential Library of the Republic Belarus demonstrates some elements of quality management.

