

Чтобы успешно руководить учреждением культуры и обеспечивать его надежность и перспективность, необходим соответствующий инструмент. Одним из таких инструментов является система менеджмента качества, описанная в стандартах ISO серии 9000. Грамотное внедрение этой системы позволит учреждению повысить управляемость, конкурентоспособность и качество продукции и услуг, снизить издержки, сделать учреждение клиентоориентированным. О том, как создать и сертифицировать систему менеджмента качества, читайте в предлагаемом материале.

Л.М. Рязанцева,
заслуженный работник культуры РФ, зав. методико-библиографическим отделом
Центральной городской библиотеки им. Н.К. Крупской г. Тамбова

Менеджмент качества как новая философия руководства учреждением культуры

“От качества – к совершенству”

Качество – важнейший фактор повышения уровня жизни населения, поэтому не случайно XXI в. объявлен многими международными организациями веком качества. За последние 60 лет качество стало важнейшей темой в практике менеджмента. Как выявить потребительские требования, как достигнуть качества с наименьшими временными и экономическими затратами, как выстроить все аспекты управления и производства, чтобы быть конкурентоспособным? На все эти вопросы отвечает **менеджмент качества** – скоординированная деятельность по руководству и управлению организацией для достижения гарантированного качества продукта или услуги.

Менеджмент качества – это прежде всего мировоззрение, система отношений между людьми, философия организации, в основе которой лежат слова “минимум управления, максимум управляемости”.

Управление организацией является минимальным, т. к. люди сами управляют своей профессиональной деятельностью на благо и процветание учреждения культуры.

В основе лучших практик менеджмента качества лежат (наряду с другими) идеи, которые были высказаны Эдвардом Демингом – всемирно известным американским ученым и консультантом по теории управления качеством.

Становление современного менеджмента качества

Первый этап – рождение менеджмента как науки, второй – создание системы Тейлора (научная организация труда, НОТ). На третьем этапе произошло разделение менеджмента на две ветви:

1) продолжение общего менеджмента. Вначале эта ветвь развивалась через доктрину человеческих отношений. Затем ее последователи стали применять поведенческий подход. В конце 1980-х гг. была сформулирована концепция управления по целям, которая, в свою очередь, подразделяется на несколько различных типов менеджмента: финансовый, персональный, маркетинговый, производственный и т. д.;

2) менеджмент качества. В своем развитии он прошел статистические методы контроля, всеобщий контроль качества и постепенно перешел во всеобщее управление качеством. При этом всеобщее управление качеством вобрало в себя множество других наук, таких как психология, статистика, философия, химия, физика, социология и др.

В настоящее время происходит объединение общего менеджмента и управления качеством в менеджмент по качеству – четвертое поколение менеджмента.

Отличительные особенности менеджмента качества

Старый функционально-иерархический метод управления основан на иерархии власти, принуждении, контроле и наказаниях. При таком методе управления неизбежно сокрытие информации, смягчение и разбавление данных, приписки. Кроме того, межфункциональные барьеры приводят к разрозненности между структурными подразделениями, отдельными функционалами, что препятствует единению коллектива, создает неисчислимы потери, проблемы, конфликты в организации. Такой метод управления крайне неэффективен.

В основе менеджмента качества лежит системный и процессный метод управления, в котором деятельность организации рассматривается как один общий

Уильям Эдвардс Деминг (1900–1993), также известен как Эдвард Деминг – американский ученый, статистик и консультант по теории управления качеством. Наибольшую известность Деминг приобрел за свои инновационные предложения о реорганизации предприятий, широко используемые в Японии и других странах под названием “бережливое производство”.

Получил образование в университете штата Вайоминг, после чего окончил аспирантуру в Йельском университете.

Создал феномен японского экономического чуда. После Второй мировой войны Япония находилась в очень тяжелом экономическом положении, а товары, которые производила ее промышленность, были неконкурентоспособны из-за очень низкого качества. В течение шести лет доктор Деминг читал лекции и консультировал руководителей японских предприятий и представителей правительства. В итоге японцы смогли применить на практике новые принципы управления и стать мировыми лидерами по качеству производимой продукции. В знак признания заслуг человеку-легенде в Японии поставили памятник, наградили высшей наградой императора для иностранцев – Орденом Благодатного сокровища, а в 1951 г. была учреждена награда его имени – премия качества (диплом и медаль). В 1984 г. премии Э. Деминга был придан статус международной, и сегодня это самая престижная премия по качеству.

Помимо этого, Эдвард Деминг является одним из основателей Американского общества по контролю качества, созданного в 1946 г. Ему присуждена одна из самых престижных наград, учрежденных этим обществом, – медаль имени Шухарта.

процесс, направленный на достижение цели учреждения. Этот процесс разбит на несколько подпроцессов, а те, в свою очередь, разбиваются на более мелкие процессы. У каждого процесса есть свои входные и выходные точки (начало и конец), поставщики и потребители. Новый стиль менеджмента способствует сотрудничеству вместо конкуренции, а это позволяет персоналу работать как одна команда, осознавать свою роль в общем, едином процессе.

При управлении качеством учреждению культуры следует принять во внимание опыт коммерческих структур. Основной целью любой коммерческой организации является повышение скорости получения прибыли. Чтобы увеличить прибыль, необходимо либо увеличить цену, либо снизить себестоимость.

Традиционный менеджмент предлагает идти следующим путем:

1. Снизить себестоимость за счет снижения качества оборудования, сырья, полуфабрикатов.
2. Как следствие, возникнут дефекты продукции или услуг.
3. Возрастут затраты на ремонт и переделки продукции.
4. Снизится производительность организации.
5. В итоге – неудовлетворенный потребитель. Чтобы привлечь новых потребителей, потребуются дальнейшее снижение себестоимости.
6. Цикл будет повторяться.

Эдвард Деминг предложил другой путь:

1. Повысить качество.
 2. При повышении качества снизятся затраты на переделки, ремонт, прстои. Будут лучше использоваться материалы и оборудование.
 3. Повысится производительность организации.
 4. Усилится конкурентная позиция, имидж учреждения.
 5. Как следствие – удовлетворенный потребитель.
 6. Появится возможность начать цикл заново.
- Рассмотрим основные пункты философии Деминга.

- Прежде всего в организации важны *люди*, т. к. они составляют ее основной актив. Экономический тип менеджмента наибольшее внимание уделяет цифрам и показателям, но игнорирует потребности людей.
- Необходимо постоянно поддерживать и развивать *знания*. Затраты на обучение несопоставимо малы по сравнению с потенциальными выгодами организации. Знающий работник будет эффективнее использовать свои ресурсы и ресурсы оборудования. Эта концепция в настоящее время очень широко развивается в западных и японских компаниях как управление знаниями.
- Деминг предложил *командный стиль работы* – сотрудничество вместо конкуренции. Сотрудничество и команды могут быть не только между отделами и подразделениями, но и внутри функционалов. При этом появляется явление синергии – эффект от сотрудничества оказывается выше, чем сумма вкладов в общее дело каждого члена команды.
- Каждой команде необходим *лидер*. Он ведет команду, указывает ей путь. Лидер – как дирижер в оркестре. В организации должно быть много лидеров – лучше работать с лидерами, чем с теми, кто слепо выполняет распоряжения, не думая о последствиях. При этом лидер выдвигается вперед сам, движимый самомотивацией.

*Для увеличения прибыли
нужно поднять цену или
снизить себестоимость.*

■ Необходимо *непрерывное совершенствование*. Достигнув определенного результата, организация не может стоять на месте, ей необходимо развиваться, всегда двигаться вперед. В связи с этим для эффективного управления руководитель должен строить свою работу на основе цикла PDCA (рис. 1), который представляет собой простую и наглядную модель управления качеством. Согласно данной модели, нужно непрерывно повторять следующие этапы:

- *планировать*: определять, что нужно сделать и как это следует сделать;
- *делать*: применять план на практике;
- *проверять*: сравнивать фактически полученный результат с запланированным;
- *улучшать*: если результаты проверки признаны успешными, определяют необходимые корректирующие действия, которые, в свою очередь, снова включаются в план, и цикл реализуется заново. Если цикл многократно повторяется, то мы можем говорить о непрерывности управления.

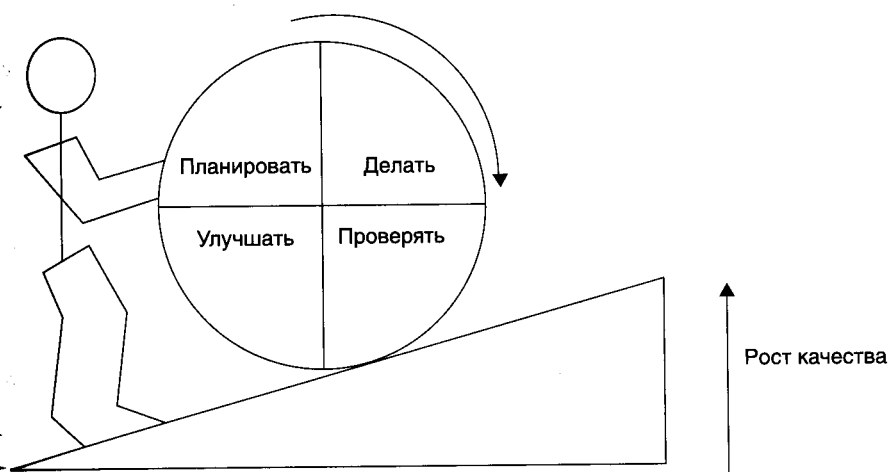


Рис. 1. Цикл PDCA

Часто цикл PDCA изображают в виде человека, который толкает колесо непрерывного развития вверх, в сторону все большего качества. Круг символизирует непрерывную природу усовершенствования. Этот символ очень популярен в Японии, как и сама методика PDCA.

Основными элементами менеджмента качества также являются:

- вовлеченность в работу всех сотрудников организации;
- новые принципы взаимоотношений "руководитель – подчиненный";
- делегирование полномочий от высшего звена к среднему и далее;
- новые моральные и материальные стимулы хорошей работы;
- методы преодоления психологических барьеров восприятия нововведений.

На основании принципов философии Деминга Международной организацией по стандартизации были созданы международные стандарты в области управления качеством.

Стандарты управления качеством

Международная организация по стандартизации (ISO, ИСО) была учреждена в 1947 г. Это неправительственная организация со штаб-квартирой в Женеве, которая пользуется консультативным статусом ООН. Главной целью ИСО является развитие стандартизации и родственных направлений деятельности во всем мире.

Стандарты семейства ISO по менеджменту качества состоят из четырех групп стандартов:

- ISO 9000 описывает основные положения систем менеджмента качества (СМК) и определяет терминологию, используемую в этих системах;
- ISO 9001 устанавливает требования для систем менеджмента качества и определяет модель СМК;
- ISO 9004 содержит рекомендации по улучшению деятельности организации и повышению удовлетворенности потребителей;
- ISO 9011 включают методические указания по аудиту (проверке) систем менеджмента качества и охраны окружающей среды.

Стандарты серии ISO 9000 являются универсальной основой для построения системы менеджмента качества в любой организации, независимо от области деятельности, применяемых технологий, квалификации и количества сотрудников.

Одним из показателей наличия эффективной СМК является сертификация по стандартам ISO серии 9000, которые базируются на восьми принципах (табл. 1). Эти принципы были определены для того, чтобы менеджеры высшего звена могли руководствоваться ими при улучшении деятельности своих организаций.

Таблица 1

Восемь принципов менеджмента качества

Принцип	Наименование	Сущность
1	Ориентация на потребителя	Организации зависят от своих потребителей и поэтому должны понимать их текущие и будущие потребности, выполнять их требования и стремиться превзойти их ожидания
2	Лидерство руководителя	Руководители обеспечивают единство цели и направления деятельности организации. Им следует создавать и поддерживать внутреннюю среду, в которой работники могут быть полностью вовлечены в решение задач организации
3	Вовлечение работников	Работники всех уровней составляют основу организации, и их полное вовлечение дает возможность организации с выгодой использовать их способности
4	Процессный подход	Желаемый результат достигается лучше и полнее, когда деятельностью и соответствующими ресурсами управляют как процессами
5	Системный подход к менеджменту	Создание и управление системой взаимодействующих динамичных процессов для достижения поставленной цели способствует повышению результативности и эффективности деятельности организации
6	Постоянное улучшение	Постоянное улучшение деятельности организации в целом следует рассматривать как неизменную цель
7	Принятие решений на фактах	Эффективные решения основываются на анализе данных и информации
8	Взаимовыгодные отношения с поставщиками	Организация и ее поставщики взаимозависимы, и отношения взаимной выгоды повышают способность обеих сторон создавать ценности

Другими показателями, свидетельствующими о наличии эффективной системы менеджмента качества, являются премии качества.

В мире существует три наиболее престижные премии качества:

- 1) приз Деминга в Японии;
- 2) Национальная награда Мэлколма Бэлдриджа в США;
- 3) Европейская награда за качество.

Две первые премии наиболее престижны и оцениваются не только по критериям ИСО, но также и по общей организации учреждения, его перспективам, конкурентной позиции и др. Европейская награда, как более молодая, больше ориентирована на стандарты ISO.

В дополнение к общепризнанным мировым премиям во многих странах существуют собственные национальные премии качества. Российская Премия Правительства РФ в области качества основывается на Европейской премии, но с учетом российской специфики.

Организации – участники российского конкурса оцениваются в баллах по модели, включающей в себя 9 критериев, разделенных на две группы (см. рис. 2).

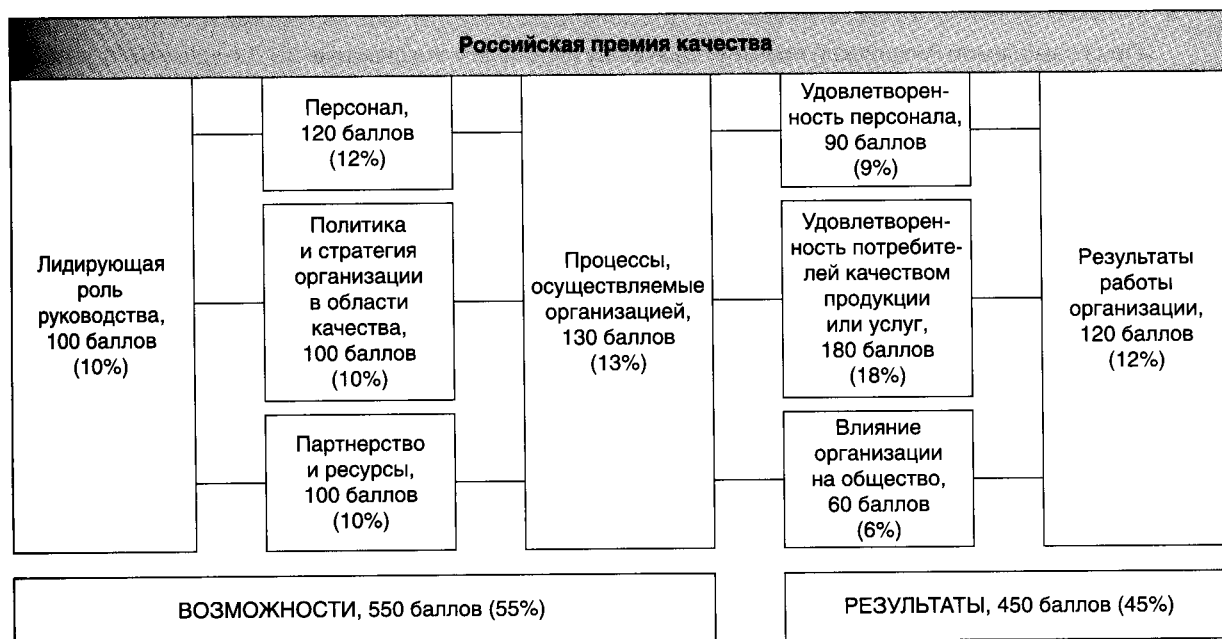


Рис. 2. Модель и критерии премии Правительства РФ в области качества

Первая группа – “возможности” – состоит из пяти критериев, которые характеризуют процесс и способы, с помощью которых организация добивается результатов в области качества.

К данной группе относятся:

1. Лидирующая роль руководства в организации работ (100 баллов).
2. Использование потенциала персонала (120 баллов).
3. Планирование в области качества (100 баллов).
4. Рациональное использование ресурсов (100 баллов).
5. Управление технологическими процессами (130 баллов).

ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ

Общая балльная оценка первой группы критериев составляет 550 баллов.

Вторая группа критериев – “результаты” – характеризует, что достигнуто.

В нее входят 4 критерия:

6. Удовлетворенность персонала работой в организации (90 баллов).

7. Удовлетворенность потребителей (180 баллов).

8. Влияние организации на общество (60 баллов)

9. Результаты деятельности организации (120 баллов).

Общая балльная оценка второй группы критериев составляет 450 баллов,

а максимальное количество баллов по всем критериям составляет 1000.

Основными функциями премии качества являются:

- создание модели совершенствования организации;
- возможность самооценки деятельности;
- эффективный инструмент бенчмаркинга (метод использования чужого опыта, передовых достижений лучших организаций);
- независимая экспертная оценка деятельности предприятия;
- повышение имиджа учреждения.

Приз с эмблемой Российской премии по качеству и диплом – это фактически сертификат лидерства учреждения в области управления качеством, умелое использование которого в различных мероприятиях (прежде всего в рекламе) может значительно повысить статус организации.

На участие в конкурсе качества ежегодно подается более 100 заявок.

Первым учреждением культуры России, получившим диплом Совета по присуждению премий Правительства РФ за достижения в области качества, стала Псковская областная универсальная научная библиотека.

А сейчас давайте посмотрим, какие же причины и факторы обусловили распространение философии Деминга и стандартов ISO серии 9000 в мире, в России и в библиотечной среде. Они наглядно представлены в таблице 2.

Таблица 2

Зачем внедрять СМК в учреждении культуры?

Внешние факторы	Внутренние факторы
<ul style="list-style-type: none">■ ООН, как и многие другие мировые общественные организации, признали XXI в. веком качества. Количество товаров и услуг не имеет никакого значения, если они некачественные.■ Россия вступает во Всемирную торговую организацию (ВТО).■ Развитие международных отношений.■ Демонопользация рынка и открытая конкуренция	<ul style="list-style-type: none">■ Переориентация учреждений на потребителя. Необходимо работать на достижение единой общей цели – удовлетворение потребителя, но не ради отчетов, показателей, цифр.■ Существуют проблема взаимодействия между структурными подразделениями и отдельными функционалами. Менеджмент качества предлагает четко прописать взаимодействия, функции библиотечных процессов, входы, выходы и владельца процесса.■ Переход на новую систему оплаты труда в сфере культуры предусматривает стимулирование работников к достижению высоких результатов, и здесь большую помощь может оказать менеджмент качества.■ В настоящее время образовательные и медицинские учреждения проходят обязательную аккредитацию. Есть вероятность того, что в ближайшее время это коснется и учреждений культуры. Поэтому изучение менеджмента качества поможет учреждениям хорошо подготовиться к этому процессу.■ Развитие библиотеки, как и развитие любого живого организма, предусматривает эволюционное развитие и постоянное улучшение. Поэтому необходим переход на следующее поколение менеджмента – менеджмент качества

Разработка и внедрение системы менеджмент качества в учреждение культуры

Для разработки и внедрения системы менеджмента качества необходимо реализовать на практике четыре модуля: подготовка, разработка, внедрение, улучшение (рис. 3).

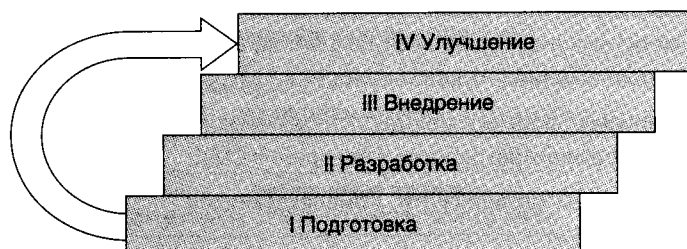


Рис. 3. Модули построения СМК

Рассмотрим каждый из этих модулей детально. Это поможет понять, как создать действующую СМК в учреждении культуры и каких результатов позволит достичь ее появление.

Подготовительный модуль

Первый и один из самых важных шагов при построении СМК – это *подготовительный, или организационный модуль*. Он включает в себя три этапа:

1. Создание Совета по качеству.
2. Обучение персонала.
3. Диагностический аудит.

Создание Совета по качеству. Руководитель учреждения издает приказ о разработке и внедрении системы качества, организует Совет или службу по качеству и назначает ее руководителя.

На Совете по качеству принимаются решения, касающиеся внедрения документов СМК, распределения ответственности, планирования мероприятий по выполнению программ качества, обучения и прочие вопросы системы менеджмента качества. Все организационные моменты работы Совета обычно закрепляются в Положении, в котором определяются состав участников, их функции и задачи, порядок делопроизводства, планирование работы Совета, его статус.

В состав команды координационного Совета по качеству входят специалисты из ведущих структурных подразделений. Сотрудники службы качества должны пройти обучение по специальным программам, включающим в себя изучение требований ISO 9001:2000, а также методы создания СМК и разработки всей необходимой документации.

До начала работ команда составляет программу (план) их проведения, которая утверждается руководителем учреждения. В программе (плане) определяются этапы и виды работ, исполнители, сроки и при необходимости стоимость выполнения.

ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ

Как правило, в программу включаются следующие виды работ:

- разработка политики и целей организации в области качества. Политика должна быть документирована, утверждена руководством и доведена до каждого работника;
- разработка организационной структуры СМК организации;
- определение перечня процессов организации;
- определение полномочий должностных лиц организации в СМК и разработка "Матрицы распределения полномочий и ответственности в СМК";
- разработка мотивационного механизма (формы и методы экономического и морального стимулирования) обеспечения разработки и внедрения СМК;
- обучение должностных лиц и персонала организации, привлекаемого к работам по разработке СМК.

Обучение персонала. Обучение сотрудников основам менеджмента качества и связанным с ним стандартам ISO – обязательный этап создания СМК, т. к. большую часть работ по построению, использованию и совершенствованию СМК выполняют сотрудники организации. Без обученного персонала невозможно ни разработать, ни внедрить, ни поддерживать, ни развивать систему. Стандарты ISO 9000 требуют, чтобы персонал был подготовлен. Обучение персонала может осуществляться несколькими способами.

Первый из них заключается в том, чтобы привлечь в учреждение эксперта в области менеджмента качества или подготовить такого эксперта самостоятельно. В дальнейшем этот человек будет самостоятельно заниматься подготовкой остального персонала и становлением службы качества.

Второй способ связан с подготовкой собственных внутренних аудиторов (их так или иначе необходимо готовить и сертифицировать в целях создания СМК). Этим занимаются специальные обучающие организации при органах сертификации, а также организации-консультанты. Подготовленные внутренние аудиторы могут возглавить службу качества и заняться обучением персонала.

Третий способ заключается в обучении сотрудников на базе учреждения силами консалтинговой компании. При этом занятия проводятся отдельно для руководителей верхнего и среднего звена, а также для непосредственных разработчиков СМК.

Четвертый способ предполагает подготовку персонала в процессе совместной с консультантами разработки СМК. До этого желательно подготовить одного-двух внутренних аудиторов. Квалификации консультантов хватит для правильного проектирования и внедрения системы, а квалификация внутренних аудиторов повысится в процессе создания системы.

Каждый из этих способов имеет право на существование. Какой из них выбрать – решает руководитель учреждения.

Диагностический аудит. Третий этап представляет комплексный анализ существующей системы управления "как она есть", сильных и слабых сторон деятельности учреждения в области качества, а также организационной структуры и используемых методов контроля качества обслуживания пользователей. На рисунке 4 представлена модель проведения диагностического аудита.

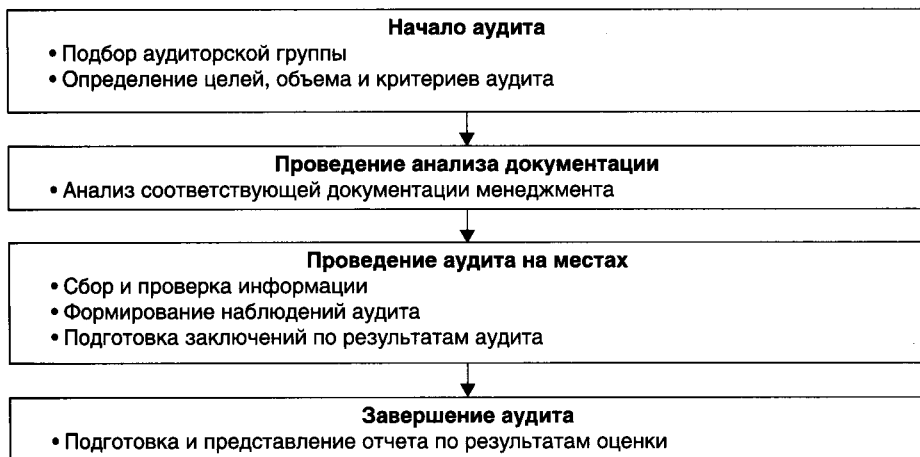


Рис. 4. Модель проведения диагностического аудита

К проведению анализа привлекаются все подразделения и службы учреждения, которые в соответствии с установленными формами и сроками представляют службе качества необходимую информацию.

Основными объектами анализа являются:

- документы организации, которые можно использовать в создаваемой СМК;
- деятельность подразделений по обеспечению качества;
- организационная структура предприятия и службы качества;
- положения о подразделениях, должностные инструкции, определяющие распределение ответственности и полномочий в учреждении;
- информация о качестве предоставления услуг, продукции;
- производственные процессы;
- требования к организации рабочих мест;
- формуляры;
- маршрутная технология, операционные карты, методологические, рабочие, контрольные инструкции;
- программы электронной обработки данных (ЭОД);
- ГОСТы, стандарты учреждения;
- записи о качестве на бумажных и других носителях информации.

Анализ должен показать, насколько документация организации соответствует минимальным требованиям и может быть использована в СМК.

В рамках проведения анализа фактического состояния управления качеством команда должна выяснить следующее:

- как фактически выполняются процессы на рабочих местах;
- какие осознанные или неосознанные отклонения имеются в процессах;
- какие из этих отклонений являются случайными, а какие должны быть учтены в проекте СМК для достижения успеха.

Сначала нужно проанализировать, как выполняется работа, какие отклонения имеются и каков их характер.

■ ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ

Помощь со стороны опытного консультанта может значительно упростить анализ фактического состояния управления качеством, т. к. оценка стороннего специалиста более объективна.

По результатам диагностического аудита выделяются направления и приоритеты совершенствования организации, составляется план-график разработки, корректировки (доработки) документов СМК.

**Продолжение материала читайте
в следующем номере журнала.**