

Система менеджмента качества как условие успешной деятельности организации

Автор: Ю. Н. Дрешер

УДК 658.562.014.1

Рассматриваются проблемы формирования системы менеджмента качества и её внедрение в работу Республиканского медицинского библиотечного центра Минздрава Республики Татарстан.

Для человека, который не знает, к какой гавани направляется, ни один ветер не будет попутным.

Сенека

Любой руководитель организации, хочет он того или нет, тратит большую часть своего рабочего времени на решение вопросов, которые относятся к компетенции руководителей структурных подразделений. Причина этого, в частности, кроется в повторяющихся технологических ошибках. Возникает необходимость постоянно их корректировать. Зачем же тратить силы и энергию на бесполезную и нерезультативную деятельность? Следует задуматься и проанализировать результативность собственной работы, а высвободившееся время использовать для эффективного управления деятельностью организации.

В Республиканском медицинском библиотечно-информационном центре (РМБИЦ) Минздрава Республики Татарстан проанализировали причины, снижающие эффективность управления организацией. Следует отметить: вместе с промышленными предприятиями, организациями сферы торговли и услуг, современными вузами учреждения типа РМБИЦ вступили на путь конкурентной борьбы за потребителей своей продукции - информационно-библиотечных услуг и информационно-библиографической продукции. Поэтому чрезвычайно важно учитывать требования потребителей, создавать комфортные условия для предоставления услуг, уметь управлять рынком этих услуг.

стр. 27

Качество и оперативность предоставления информационно-библиотечных услуг и продукции потребителям определяется не только профессионализмом специалистов, но и уровнем технологической культуры организации, менеджментом качества на всех ее иерархических ступенях.

Деятельность РМБИЦ - совокупность взаимосвязанных процессов: комплектования, научной обработки литературы, информационно-библиотечного обслуживания, финансового, административно-хозяйственного, кадрового и т.д. Поэтому для эффективного функционирования Центра необходим менеджмент, учитывающий специфику существующих связей. Часто выход одного процесса образует непосредственно вход следующего. Понимание этого обстоятельства подвело к тому, что сегодня называют процессным подходом к управлению.

Рассматривая внедрение системы менеджмента качества (СМК) как один из организационных аспектов инноваций, направленных на повышение качества управления Центром, мы исходим 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.

Руководство РМБИЦ определило следующие основные требования: система должна быть компактной, понятной, удобной, не содержащей множества документов, сертифицированной в российской и международной системах сертификации. А самое главное - СМК должна приносить практическую пользу Центру, способствовать улучшению его работы на всех направлениях деятельности. Исходя из такой постановки вопроса в 2006 г. методический совет РМБИЦ принял решение о формировании СМК и ее внедрении в систему управления Центром в соответствии с требованиями стандарта ИСО 9001:2001 (сегодня - ГОСТ Р ИСО 9001:2008).

Для реализации этого решения создали рабочую группу по разработке и документированию СМК. Возглавила рабочую группу ответственный представитель руководства РМБИЦ в области качества - заведующая научно-методическим отделом, которую наделили полномочиями, достаточными для реализации важных решений, в том числе и непопулярных. Позднее эта работа была возложена на главного библиографа - уполномоченного по качеству, а сегодня ответственность за нее несет заместитель директора по библиотечной работе.

На начальной стадии формирования СМК руководство РМБИЦ провело аудит структуры управления, используемых методов управления и основных процессов, влияющих на эффективность деятельности Центра. Основными целями проведения самооценки были получение всесторонней

информации о деятельности Центра с целью выработки плана мероприятий по созданию СМК, а также выявление потенциала для улучшения работы и выполнения первоочередных корректирующих действий.

Необходимо отметить, что при внедрении СМК как организационной новации высшее руководство столкнулось с рядом проблем; наиболее характерные из них

- неприятие некоторыми руководителями среднего звена новых принципов управления, отсутствие необходимых инструктивно-методических материалов и рекомендаций по внедрению принципов процессного подхода в учреждениях данного типа. Многие проблемы решались в спорах, приходилось искать компромиссы.

Итак, РМБИЦ системно организован. Определены миссия, политика и стратегия Центра в области качества, установлены цели, которые доведены до исполнителей и приняты ими; четко выстроена организационная структура. Работают регламентирующие деятельность Центра документы: должностные инструкции и функциональные обязанности для всего персонала, стандарты работы (положения) отделов, подразделений (секторов, участков и т.д.), инструкции по выполнению определенных процессов, устав Центра.

Осуществлена необходимая корректировка деятельности. Ее адекватность подтверждена последующим анализом. По результатам корректирующих мероприятий предпринимаются предупреждающие действия, находящие отражение в документах, регламентирующих работу Центра.

Особо следует сказать об определении миссии организации. Мало ее логично и корректно сформулировать. Результат от миссии ощутим только тогда, когда все сотрудники (от руководителя до низового звена) неукоснительно следуют ее духу и содержанию. А для этого необходимо, чтобы миссия была понятной и выполнимой.

Не менее важной задачей для нас было определить цели РМБИЦ, его отделов, секторов, каждого конкретного сотрудника, а также выработать стратегию, обеспечивающую сочетание личных целей каждого специалиста с целями Центра. Мы старались сделать так, чтобы они были достижимыми, измеримыми, задокументированными и доведенными до сведения всех задействованных в процессе исполнения лиц.

Конечно, это еще далеко не все: сама по себе работать система не будет. Необходимы "тонкая настройка" и планомерное внедрение всех элементов системы. Следует еще раз подчеркнуть: цели организации и цели сотрудников не должны идти вразрез друг с другом. Наш опыт свидетельствует, что далеко не все специалисты умеют грамотно ставить перед собой цели, зачастую путают их с задачами. А если цель недостаточно четко сформулирована руководителем - ее достижение маловероятно.

Отсутствие целей не позволяет учреждению развиваться. Если вы точно не знаете, чего хотите, то, даже обладая всеми возможными ресурсами, никогда не достигнете успеха.

Подготовка плана внедрения компонентов СМК - необходимое условие для тех, кто решил внедрить такую систему. Этот план должен быть обязательно доведен до сведения всех заинтересованных в его реализации сторон. Начинать следует с анализа деятельности какого-то одного подразделения, его документации, проверки ее согласованности с документами партнеров по технологической цепочке.

Такая работа позволила увидеть общую картину, сложившуюся в РМБИЦ. Кстати, анализ деятельности, формирование миссии и постановку целей для СМК мы проводили параллельно с выполнением других шагов, что позволило сэкономить время.

Наш опыт свидетельствует: не надо затягивать внедрение СМК, ссылаясь на отсутствие квалифицированного персонала или скудность финансовых ресурсов. Вводить СМК целесообразно поэтапно: одновременно управлять многими сложными процессами крайне трудно.