

Ю. Н. Дрешер

## Роль руководства в вовлечении персонала в процесс внедрения СМК

*Освещён опыт внедрения Системы менеджмента качества в деятельность Республиканского медицинского библиотечно-информационного центра Татарстана; раскрыта роль руководства в вовлечении персонала в этот процесс; рассмотрено обучение персонала.*

**Ключевые слова:** система менеджмента качества, внедрение менеджмента качества в библиотечную деятельность, лидерство внешнего руководства, персонал.

Успешность внедрения и функционирования системы менеджмента качества (СМК) в учреждении определяется не только правильностью соответствующих организационных и технологических решений, но и тем, в какой степени удаётся вовлечь персонал в эту деятельность.

Для того чтобы идеи менеджмента качества были восприняты коллективом, приходится проделывать большую подготовительную работу. Об этом свидетельствует опыт Республиканского медицинского библиотечно-информационного центра (РМБИЦ, Казань). Подготовительная работа включает в себя различные направления и меры, набор которых может варьироваться в соответствии со спецификой конкретной организации.

Приняв решение о внедрении СМК, руководство учреждения должно учитывать, что к нему (т.е. учреждению) сотрудники могут относиться по-разному. Существуют различные типы отношения; опишем наиболее распространённые из них.

1. *Удовлетворённость* подразумевает, что человека в целом устраивает организация, в которой он работает. Он доволен определёнными составляющими, например зарплатой, условиями труда, возможностями обучения, и будет продолжать здесь работать, но не прикладывая особых усилий.
2. *Лояльность* означает, что сотруднику нравится организация и он готов трудиться здесь ещё долгое время, оставаясь преданным работником, но по-прежнему не прилагая «лишних» усилий.
3. *Вовлечённость* считается наивысшим уровнем, когда человек радеет за свою организацию, старается работать как можно лучше. Таким образом, вовлечённость можно определить как состояние эмоциональной и интеллектуальной приверженности организации, что побуждает сотрудника выполнять работу как можно лучше.

Наши исследования показывают: вовлечённость имеет сильную корреляцию с такими результатами деятельности, как совокупный доход сотрудников, производительность труда, текучесть кадров и удовлетворенность потребителей.

Мы пришли к выводу, что библиотечные и другие специалисты, работающие в РМБИЦ, должны принимать участие не только в оказании услуг. Существенную долю времени им приходится посвящать внедрению СМК, поддержанию качества предоставляемых услуг, собственному профессиональному развитию и профессиональному развитию коллег. В силу специфики деятельности Центра и её масштаба эту работу практически невозможно целиком перепоручить уполномоченным по качеству, менеджерам, консультантам по качеству и др.

Разумеется, кроме профильных специалистов в библиотеках и библиотечно-информационных

центрах трудятся бухгалтеры, инженеры-программисты, специалисты в области издательского дела и т.п. Эти сотрудники должны быть, как минимум, лояльны Центру: ориентированы на длительное сотрудничество, дисциплинированы, удовлетворены условиями и содержанием труда. Сопричастность непрофильного персонала менее критична для результативности внедрения СМК, но может сказаться на рациональности его деятельности.

Рассмотрим то, что было сделано в РМБИЦ для развития у сотрудников чувства сопричастности к общему делу и обеспечения их вовлеченности во внедрение СМК.

Во-первых, было организовано максимально полное информирование персонала о внедрении СМК в деятельность Центра. На протяжении шести лет проводятся школы-семинары, лекции по внедрению СМК в деятельность медицинских и больничных библиотек.

Во-вторых, мы добились понимания работниками целей, поставленных директором Центра. При этом персонал стал понимать связь своей работы с общими задачами менеджмента качества.

Налаженная система обратной связи позволила нам убедиться, что персонал всё понимает правильно. Наиболее действенный инструмент такой связи на уровне организации – это ежеквартальный мониторинг мнений сотрудников, проводимый с помощью анкетирования. Результаты анализа мы доводим до всех руководителей структурных подразделений, перед которыми ставится задача провести среди своих сотрудников (в отделах, секторах, группах) информационные совещания, ответить на вопросы, наиболее часто задаваемые подчинёнными на том или ином этапе внедрения СМК, и выяснить, что их волнует.

Хорошо зарекомендовала себя в РМБИЦ практика проведения ежемесячных совещаний высшего руководства. Уполномоченные по качеству предварительно (в течение месяца) собирают вопросы сотрудников (через почтовые ящики и электронную почту), систематизируют их и направляют руководителям, к которым они обращены. Руководители и ведущие специалисты по графику посещают структурные подразделения. Общаясь с сотрудниками, руководство сначала отвечает на вопросы, поступившие заранее, а затем – на текущие.

В-третьих, обеспечены принятие и поддержка задач, которые возникают в связи с внедрением СМК. Для этого необходимо было заинтересовать персонал, продемонстрировать выгоды (как материальные, так и нематериальные). Сотрудникам стало очевидно, что вовлечённость в процесс выполнения задач повышает статус работника и доверие к нему со стороны руководства, предоставляет дополнительные возможности (касающиеся как собственного роста, так и непосредственного участия в принятии решений по развитию Центра).

Перед началом работ по внедрению СМК мы составили планы работ, утвердили аудиторские группы (сначала их участники прошли обучение в Академии стандартизации и метрологии), выявили так называемые узкие места. Только после этого началась непосредственная реализация проекта. Однако через четыре года высшее руководство пришло к выводу, что эффект от его усилий оказался недостаточным, и поэтому было принято решение пересмотреть подход к вовлечению в процесс внедрения СМК рядового персонала.

Первой в работу включилась управленческая команда. Каждый руководитель подразделения выбирал наиболее важную задачу по своему направлению и разрабатывал проект её решения. При этом он должен был включить в проект своих подчинённых (заведующих секторами, ведущих библиотекарей и библиографов), которым поручалось выполнение отдельных частей общей задачи. По итогам защиты проектов принимались управленческие решения (создание новых отделов, пересмотр структуры Центра, формирование Координационного совета по

качеству, разработка новой редакции Концепции развития Центра и т.д.).

На среднем уровне управления проводилось более глубокое теоретическое обучение, так как за пять лет с начала внедрения СМК на этом уровне сменилось несколько сотрудников и важно было сформировать у всех единое понятийное поле.

Такое же обучение проводилось и на уровне исполнителей (были привлечены преподаватели Академии стандартизации и метрологии, Казанского государственного университета культуры и искусств). Практически перед каждым работником была поставлена задача: выявить возможности повышения эффективности деятельности, выдвинуть своё предложение и осуществить (либо организовать) его реализацию.

Для активизации участия персонала в этой работе было сделано следующее:

- организовано формирование предложений от каждого структурного подразделения Центра;
- разработано положение о премировании за инновации, а премия выделялась лучшим по итогам деятельности подразделений;
- в обязанность руководителям вменено докладывать о результатах работы на ежемесячном заседании Научно-методического совета;
- изменено Положение об аттестации (любое продвижение по службе стало возможным только при условии, что сотрудник разработал и внедрил какое-либо предложение);
- в журнале «Медицинские библиотеки России» создана рубрика «Внедряем СМК», в которой освещаются реализуемые проекты.

В результате уже через год работа по рассматриваемому направлению активизировалась, многие инициативы, которые прежде по тем или иным причинам тормозились, были, наконец, реализованы.

Лидерство высшего руководства, его активное участие – непереносимое условие достижения успеха при разработке, внедрении и совершенствовании СМК.

Руководство должно решать целый комплекс сложных задач, среди которых:

- 1) разработка прогноза, политики и стратегических целей, соответствующих назначению учреждения (концепция развития, миссия, политика в области качества и т.д.);
- 2) обеспечение организационной структуры и ресурсов, необходимых для поддержки стратегических планов (утверждение технической концепции – закупка новой литературы, электронных ресурсов и т.д.);
- 3) демонстрация на собственном примере стиля управления, обеспечивающего доверие персонала (проведение семинаров, мастер-классов, лекций, конференций и т.д.);
- 4) создание среды, способствующей вовлечению работников в общее дело и их развитию (возможность профессионального роста – повышение квалификации, переподготовка, защита кандидатских диссертаций);
- 5) доведение до сведения персонала информации о направлениях деятельности организации, ценностях, связанных с качеством и СМК (объявления на сайтах, PR-акции, рубрика в журнале, подготовка статей в сборники, издание собственных сборников научных трудов);
- 6) определение и процессов жизненного цикла продукции с целью формирования ценностных ориентаций, и вспомогательных процессов (выборка печатной продукции и т.д.), влияющих

на их эффективность;

7) участие в проектах по совершенствованию СМК, поиск новых методов и решений, разработка новой продукции (конкурсы на лучшего менеджера года и т.д.);

8) формирование обратной связи на основе данных о результативности и эффективности СМК.

Высшее руководство определяет методы измерения параметров деятельности учреждения для того, чтобы обоснованно судить о достижении поставленных целей.

В РМБИЦ производится измерение: финансовых показателей; показателей выполнения технологических процессов; внешних показателей (сравнение с лучшими достижениями и оценка третьей стороной); удовлетворенности потребителей, работников организации и других заинтересованных сторон; восприятия потребителями и другими заинтересованными сторонами характеристик поставленной продукции; других показателей успеха, определённых руководством организации.

Информацию, полученную в результате таких измерений, мы рекомендуем рассматривать как входные данные для анализа со стороны руководства.

При разработке, внедрении и совершенствовании СМК Центра мы придерживались следующих принципов: 1) ориентация на потребителя; 2) лидерство руководителя; 3) вовлечение работников; 4) использование процессного подхода; 5) системный подход к менеджменту; 6) постоянное улучшение; 7) принятие решений, основанных на фактах.

В дополнение к постепенному постоянному улучшению в области менеджмента качества высшему руководству необходимо рассматривать проекты «прорыва», ведущие к изменению процессов.

При внедрении СМК очень важно не забывать об условиях для профессионального и карьерного роста персонала, так как для ценного сотрудника такой рост будет хорошим мотиватором. Очень актуальна в данных условиях проблема обучения. Мы отдаём приоритет краткосрочному обучению, приближенному к рабочим местам (трёхчасовые семинары, тренинги непосредственно в подразделении). Для этого разработаны модульные программы, позволяющие каждый из модулей преподавать автономно; определены сотрудники, которые могут и хотят проводить внутреннее обучение.

В РМБИЦ налажена система наставничества – она выгодна, во-первых, Центру (за счёт составления документированных процедур и рабочих инструкций), так как знания сохраняются и передаются внутри организации; во-вторых, опытным сотрудникам, поскольку есть возможность почувствовать свою значимость, профессионализм; в-третьих, новичкам – они получают чёткую информацию о требованиях к должности и особенностях выполнения работы.

Составление индивидуального плана карьерного развития – это ещё один значительный мотивационный ресурс для любого сотрудника (особенно актуален для новичков и тех, кто осваивает новую должность).

Вовлечение персонала в жизнь и деятельность организации – это кладёз возможностей для повышения мотивации персонала. Добиваться этого можно путём:

- участия в ответственных совещаниях (директоров библиотек РФ, в Министерстве здравоохранения Республики Татарстан), в научных советах вузов и т.д.;
- участия в разработке проектов и их реализации;
- ведения своей странички на интернет-сайте организации;
- обеспечения информированности сотрудников о целях, задачах, проектах организации, ожидаемых результатах;
- планирования карьеры.

Период внедрения СМК – самое подходящее время для оптимизации деятельности, разработки каких-либо недостающих, эффективных методов, инструментов и т.д. Вовлекая персонал в проектную работу, мы получаем «мягкое внедрение изменений» и увлечённых сотрудников, которые преданы своей организации.

Таким образом, возможностей для повышения вовлечённости персонала много. Необходимо только понять, какие из них будут эффективны для конкретной организации.

### **Список источников**

1. **ГОСТР ИСО 9001-2008 «Система менеджмента качества. Требования».** – Москва : Изд-во стандартов, 2008. – 26 с.
2. **Дрешер Ю. Н.** Разработка и внедрение системы управления качеством в ГУ «Республиканский медицинский библиотечно-информационный центр» : сб. науч. тр. / Ю. Н. Дрешер // Внедрение системы менеджмента качества в деятельность РМБИЦ: проблемы, поиски, решения. – Казань : Медицина, 2010. – С. 6–13.
3. **Бочкарев А.** 7 нот менеджмента. Настольная книга руководителя / А. Бочкарев. – Москва : Экелло ; Эксперт, 2002.
4. **Кете де Врис М.** Новые лидеры российского бизнеса / М. Кете де Врис. – Москва : Альпина Бизнес Брукс, 2005.
5. **Шельмин Е. В.** Построение системы в компании / Е. В. Шельмин. – С.-Петербург : Вершина, 2007. – 230 с.