

Лайн М.

Взаимоотношения управления качеством и стратегического планирования

Введение Стратегическое планирование (СП) применяется в библиотеках все более широко. Оно состоит в дистанцировании от будничных проблем, внимательном и тщательном рассмотрении будущего развития, обычно (но не всегда) на последующие пять лет. Формулируются цели и задачи учреждения и прорабатывается точная стратегия достижения целей. Большинство библиотек и раньше готовили те или иные планы, однако до недавнего времени лишь немногие могли развивать системный подход, базирующийся на одобренных стратегических планах. Существует достаточно обширная литература по этому вопросу.

Вслед за процессом СП в библиотеках начинается применение системы тотального управления качеством (ТУК). Цель ТУК – на основе анализа потребностей пользователя обеспечить своевременное, качественное и безошибочное обслуживание. Для этого применяется набор методик анализа технологических операций. Общим для СП и ТУК является системный подход, вовлечение или участие всего персонала библиотеки, сфокусированность на потребителе, усовершенствованиях. Их объединяет также необходимость изменения культуры работы библиотеки. Существуют и различия: ТУК по сути своей более приземлен, подробен, больше опирается на участие персонала нижнего уровня и является постоянным процессом. Этот метод требует больших затрат времени и сил и, по-видимому, вызывает больше проблем в коллективе. СП и ТУК дополняют друг друга, но очень трудно проводить подготовку к ним одновременно. Стратегическое планирование, определяющее цели и миссию (задачу) библиотеки, должно быть разработано до того, как программа ТУК охватит всю библиотеку, но некоторые из методик ТУК полезно отработать до начала СП.

ТУК начал свой путь в библиотеках совсем недавно. Этот подход был развит после Второй мировой войны в Японии под влиянием идей В. Эдвардса Деминга. Его идеи не были серьезно восприняты на родине, в США, до тех пор пока через несколько десятилетий американские фирмы первыми не ощутили эффек-

тивность этой системы на примере японской промышленности и темпов экономического роста. Сейчас ТУК является существенным элементом курсов менеджмента в промышленности. Данная статья, как и работа Риггса¹, исследует принципиальные и практические взаимоотношения между стратегическим планированием и ТУК, сходство и различие целей и процедур, возможность реализации этих систем без нарушения работы библиотеки.

Характеристики ТУК Система ТУК сейчас достаточно хорошо известна, чтобы ее слишком подробно описывать. По сути своей это ряд принципов и набор методик. Главной целью является обеспечение уровня обслуживания: своевременно, должным образом и безошибочно. Качество определяется как соответствие целям пользования.

Основные черты системы:

- соблюдение интересов пользователя;
- предупреждение, а не обнаружение (все делать хорошо с первого раза);
- центр внимания на личность, а не на ее окружение (внутри, а не наружу);
- обязанность каждого сотрудника отвечать за качество своей собственной работы;
- заинтересованность всего персонала в достижении качества;
- изменение культуры учреждения;
- постоянный поиск усовершенствований;
- выработка соответствующего склада ума у каждого сотрудника.

Концептуальной основой ТУК является утверждение, что каждый поставщик имеет своего потребителя (внешнего или внутреннего): любая работа делается для кого-то. Равным образом любой заказчик имеет поставщика. Это означает, что каждый должен спросить себя: кто его потребитель и что ему в действительности нужно? Следует искать пути и удостовериться, есть ли возможности и способности адекватно ответить на эти потребности пользователя (способности – персональны, возможности – это ресурсы). Необходимо найти методы постоянного отслеживания изменения потребностей. Следует ясно понимать, кто ваш поставщик и чего вы в действительности желаете от него; найти

¹ Riggs, Donald E. Managing quality: TQM in libraries// Library Administration and Management. 1993. № 7(2). P. 73–78.

способы доведения своих требований до поставщиков и уточнить, имеют ли поставщики возможности и способности обеспечить ваши потребности. Выполнение системы ТУК предполагает использование различных методик, иногда весьма сложных и требующих специальной подготовки. Все этапы каждого процесса детально и скрупулезно изучаются с точки зрения соответствия (что это дает), эффективности (выполняется ли при этом то, что предполагалось) и производительности (делается ли это наиболее эффективным образом, и наименее дорогим, и на необходимом уровне). Изучается также место действия и последовательность этапов. Методы анализа включают технологические карты производственных процессов, блок-схемы, корреляционные и сетевые диаграммы. Эти анализы, составляющие серию проектов, выполняются командами улучшения качества и кружками качества.

Применимость системы ТУК в библиотеках

Система ТУК создавалась для производственной сферы, продукция которой, как правило, обозрима. Для большинства видов продукции обычно не так уж и трудно сформулировать требования и проконтролировать их соблюдение. Во всех монопольных отраслях существует конкуренция, заставляющая бороться за завоевание и удержание рынка. Любая ошибка может быть вопросом жизни или смерти для производства, а иногда и для покупателя (автомобили, электрооборудование). Библиотеки же производят, как правило, невидимый продукт и качество их работы очень трудно измерить (поэтому существует столь обширная литература по этому вопросу). Рынок потребителей библиотечных услуг весьма емок, особенно для технических или учебных библиотек, а конкуренция практически отсутствует. И (за исключением технических) вряд ли какая-либо даже самая неэффективная библиотека может закрыться. Какие же у библиотек (помимо чувства удовлетворения) мотивы для повышения качества?

Но времена меняются. Все возрастающее количество информации становится доступным без библиотеки. Базы данных с библиографическими ссылками, справочную информацию, а сейчас уже и полные тексты документов может получить любой человек, имеющий соответствующее оборудование; информация может быть обработана и сформирована информационными брокерами. Конечно, измерение качества работы библиотек является не легким делом, но все большее и большее число стран ставит перед биб-

лиотеками эту задачу. В условиях сокращающихся бюджетных ресурсов, уменьшения численности персонала и потенциально растущих требований пользователей ни одна библиотека не может себе позволить ставить расплывчато сформулированные цели, выполнять работу, не являющуюся абсолютно необходимой, или применять неэффективные процедуры и технологии. Конечно, не так уж много библиотек могут столкнуться с угрозой внезапного закрытия, но существует реальная опасность "выпадения из обоймы", эрозии до такой степени конечного состояния, что закрытие будет наилучшим выходом. Гильотина лучше, чем медленная и одинокая смерть от истощения.

Существуют области библиотечной работы, где принципы и процедуры ТУК могут быть использованы немедленно. Например, комплектование и обработка новых книг — область, в действительности включающая в себя совокупность процессов: выбор поставщиков, требование от них быстрой и аккуратной доставки (и отказ от их услуг, если они не отвечают этим требованиям), проверка того, что книги действительно поступили, обработаны и расставлены на полках быстро и за минимальную цену, соответствующую современным стандартам. Для этой деятельности легко определить и поставщиков и заказчиков. Так, поставщиком для отдела комплектования является книготорговец; внешний рынок — это читатели; внутренний рынок — отдел каталогизации. Я готов заключить пари, поспорить, что в любой библиотеке, которая ранее не занималась анализом процессов комплектования, их эффективность может быть повышена на 30% за счет правильного применения методик ТУК. Другими областями, легко поддающимися процедурам ТУК, являются поиск документов на полках, выдача их читателям, обратная расстановка на полки, переплет.

Каждый процесс должен исследоваться подробно (в деталях), но существует опасность некоторых некритических допущений при анализе (например, правильность выбора поставщика, используемых технологий и политики, а также практика переплета). Если это так, то ТУК не может должным образом реализоваться (пустая трата времени — искать наилучшие способы заточки карандашей, если шариковая ручка более подходит для данной задачи). Правильный выбор проектов является решающим, если каждый вид деятельности рассматривается в контексте, выполняя (обслуживая) более широкоую и высшего порядка цель.

Общие черты и различия

Черты, общие для систем СП и ТУК: постановка ясных целей и задач; систематическое планирование. При этом СП более нацелен на последовательность во времени (календарный план), ТУК более детализирован, подробен; нацеленность на совершение действий, а не на бумажные упражнения;

обязательное вовлечение высшего руководства; необходимость согласия или участия всего персонала; в ТУК это основная черта, в СП это крайне желательно;

требование изменений в культуре работы; в ТУК это более точно, в СП такая потребность вероятнее всего возникнет;

фокусировка на читателей/потребителях. В ТУК это очень существенный элемент; в СП это весьма вероятно станет очевидным на самых ранних стадиях;

потребность в анализе технологий; в ТУК – напрямую, в СП – косвенным образом, как средство достижения целей;

связь с усовершенствованиями – ТУК в деталях, СП в общих чертах;

мониторинг и измерения, в ТУК более точные, чем в СП;

повышение квалификации; для СП это формулируется как задача; для ТУК это необходимо и при подготовке и при выполнении.

Вышеприведенный перечень подчеркивает сходство систем и показывает некоторые различия между ними.

Существуют и другие различия:

СП – процесс скорее политический, ТУК более приземлен;

СП имеет аудиторию вне библиотеки. Единственной аудиторией ТУК является коллектив библиотеки (хотя эффект ТУК проявится в обслуживании);

СП – это план; ТУК – это характер, образ действий, состоящий из ряда принципов и методик;

направленность действия: СП – сверху вниз; ТУК – снизу вверх;

СП может касаться только высшего руководства, ТУК должен вовлекать каждого сотрудника, на всех уровнях.

СП представляет собой повторяющийся процесс, ТУК – непрерывный.

Еще одно различие – в помехах текущей основной работе. Подготовка к разработке СП обычно требует очень больших усилий, особенно ежели выполняется самими сотрудниками библио-

теки; но проводить эту операцию не нужно чаще, чем раз в три года, что может сделать любая библиотека без серьезных нарушений работы. При этом первый план оказывается наиболее трудоемким. Реализуемый в полной мере ТУК потребляет огромное количество времени и сил и касается теоретически каждого — это образ жизни; и конечно, первые годы являются наиболее трудными, напряженными (поскольку надо учиться); но анализы необходимо повторять снова и снова с учетом изменяющихся требований и обстоятельств. Не стоит приступать к реализации ТУК, не рассчитав необходимые время и силы, хотя их затраты щедро оплатятся со временем. Программа ТУК достаточно часто проваливается из-за серьезной недооценки необходимого времени и работы.

Можно также предполагать, что ТУК вызовет беспокойство в коллективе. Жестко иерархическое учреждение (а большинство библиотек являются более иерархическими, чем они сами о себе думают) может серьезно взбаламутиться, если персонал на всех уровнях первый раз в жизни почувствует власть. Под угрозой окажется вся командная структура. Старшие руководители могут испытывать очень большие сложности в адаптации к новому образу жизни, а управленцы среднего звена могут обнаружить, что они вообще не нужны.

Нежелание (неготовность) коллектива принять радикальные изменения является еще одной причиной неудач программ ТУК.

Ясно, что СП и ТУК могут дополнять и взаимно усиливать друг друга. Оба они желательны, хотя я бы отметил (добавил), что ТУК может провалиться не только по вышеуказанным причинам, но и ввиду недостаточной заботы о подготовке персонала и т. п. Если библиотека желает подготовить СП и втянуться в программу ТУК, как соотносить эти системы наилучшим образом во времени? С какой начинать, либо приступать к ним обеим, требуя времени сразу на две? У Ригтса нет сомнений: "До выполнения ТУК библиотека должна иметь СП". По-видимому, идя навстречу тем, кто не согласен с такой позицией, он продолжает свою мысль утверждением, что библиотека может начинать ТУК и одновременно формулировать СП, "но будет затруднительно распределять время персонала и последовательность работ. Стратегический план придает достоверность процессу улучшения качества. Заявление о задачах (о миссии) обеспечивает персонал библиотеки долгосрочными перспективами и философскими направлениями. Цели и задачи соответственно уточняют

(формулируют) как широкие, так и более подробные намерения библиотеки. Стратегия в свою очередь дает персоналу возможные направления действий по достижению целей и задач. Корабль без руля — вот наилучшее сравнение для программы ТУК, не опирающейся на соответствующий СП".

Без сомнения, система ТУК только выигрывает, ежели СП уже имеется; дело не только в необходимости иметь ясные полные перспективы; как уже упоминалось выше, нужно тщательно выбирать те области, где нужно применять ТУК. Однако можно без опасения сказать, что ключевые операции библиотеки будут продолжаться вне зависимости от степени радикальности плана и я не вижу причин, почему нельзя применить к этим операциям процедуру ТУК до разработки СП. В таком порядке имеется несколько преимуществ; приступая к разработке стратегического плана, персонал, уже знакомый с процедурами и методикой ТУК, будет более восприимчив к системному подходу в работе, проникнется необходимостью иметь полный набор задач и стратегий, намного лучше ощутит потребность в плане и будет способен содействовать его составлению. Особенно ценный вклад может быть внесен в конкретизацию содержания плана, его четкость; в противном случае план может быть рыхлым заявлением о намерениях.

Следовательно, имеются определенные преимущества как в составлении сначала СП, а затем ТУК, так и в частичной реализации идей и методик ТУК в отдельных областях работы до создания СП. У библиотеки, правда, может не быть выбора. От многих из них требуют составления СП и только у нескольких (в частности, мне кажется, в публичных библиотеках Великобритании) требуют начинать ТУК. Я бы, конечно, поостерегся делать СП и ТУК вместе, разве что ТУК — в очень малом объеме.

Зачастую ТУК представляют как программу типа "все или ничего". Я думаю, что надо бы различать принципы ТУК (подлежащие неукоснительному выполнению) и методики ТУК, которые можно использовать выборочно — как по набору методик, так и по тем областям, в которых они применяются. Например, составление блок-схем технологических процессов — наиболее ценная методика, которая может применяться вне зависимости от участия в программе ТУК. Некоторые методики ТУК могут использоваться в ходе работы над СП, не вызывая чрезмерной нагрузки на персонал. Тем самым персонал изучает одновременно два взаимодополняющих подхода: стратегическое управление и

управление качеством. Стратегическое управление и управление качеством вместе составляют **СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ**. Этот термин только начинает входить в жизнь; мы еще много о нем услышим.