

*Пермитина Н.К.,  
Директор Научной библиотеки ФГОУ ВПО «Ставропольский  
государственный аграрный университет»,  
г. Ставрополь*

## **СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА КАК ИНСТРУМЕНТ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БИБЛИОТЕК**

«Спасение в качестве» И. Ильин

В статье показан порядок формирования документооборота по, системе менеджмента качества.

**Ключевые слова: владелец процесса, рабочие инструкции, руководство по качеству, политика в области качества, цели в области качества, философия 5-S, набор систематизированных вопросов 5W.**

Я предлагаю Вашему вниманию свой личный опыт и достижения Научной библиотеки ФГОУ ВПО «Ставропольский государственный аграрный университет» в области менеджмента качества.

При внедрении системы менеджмента качества (СМК) необходимо изучить принципы стандарта ИСО 9001, но обязательно акцентировать свое внимание на процессном подходе и рассматривать все библиотечные процессы во взаимосвязи и взаимодействии. Это подсказывает и опыт Научно-технической библиотеки Томского политехнического университета (НТБ ТПУ), определяющий процессный подход главным к достижению качества. Международный

стандарт ИСО 9001 позволяет обеспечивать, управлять и ориентироваться на качественное удовлетворение потребностей и нужд потребителей. Для библиотеки это означает, что критериями эффективности работы являются критерии качества. В своей статье «Бенчмаркинг, как стратегия развития Научной библиотеки вуза», я рассказывала о начальном этапе формирования системы менеджмента качества в нашей библиотеке с 2004 года и создании лаборатории бенчмаркинга. Естественно, возникает вопрос: «Какую роль играет система менеджмента качества в библиотечной деятельности?». Опыт НТБ ТПУ доказывает, что внедрение СМК дает возможность библиотеке постоянно развиваться, расширять диапазон предоставляемых услуг, позволяет библиотеке предлагать услуги, аналогичные тем, которые являются стандартными для пользователей зарубежных университетских библиотек. Использование принципов управления качеством: **ориентация на потребителя, лидерство руководителей, вовлечение сотрудников, процессный подход, системный подход к менеджменту, принятие решений, основанных на фактах, взаимовыгодные отношения с поставщиками** позволяет управление качеством сделать не сказкой и мифом, а необходимой реальностью. Стандарт ИСО 9001 базируется на философии (Всеобщее управление качеством или TQM). Основоположник TQM Э. Деминг подчеркивал: «Задача менеджмента - создание среды, где каждый может получить удовольствие от своей работы». Л.А.Дубровина в своей книге «Минимум управления, максимум управляемости» задает тоже подобный вопрос «Что же дает библиотеке внедрение системы менеджмента качества?» и показывает, что именно системный подход к управлению процессами библиотеки на основе критериев качества,

активизация и мотивация человеческого ресурса (библиотекарей) дают поразительные результаты.

Первое требование при проведении организационных мероприятий в библиотеке и переходе на систему менеджмента качества - все должны говорить на одном языке и использовать одни и те же термины для обозначения одних и тех же понятий, поэтому в числе первоочередных задач - это использование единого глоссария стандарта ИСО 9001. Например, **работник (библиотекарь) - владелец процесса**. Следует принять принцип «Ответственности владельца процесса». Каждый владелец процесса несет ответственность не только за ход и результат процесса, но за доставку продукта (выхода) к потребителю (пользователю). **Принцип № 1 ориентация на потребителя** требует от владельца процесса держать руку на пульсе удовлетворенности потребителя и постоянно задавать себе вопрос: «А что еще хорошего я могу сделать для повышения удовлетворенности потребителя?».

Например, **система менеджмента качества улучшает:**

- использование времени и ресурсов (используйте самоанализ и внутренний аудит);
- мотивацию деятельности персонала (проследите интенсивность труда по основному процессу) и т.п.
- «**философия 5-S**» помогает навести порядок, чистоту и правильную организацию на рабочем месте и в мыслях, это - сокращение форм документов (наличие необходимых документов на рабочем месте и поиск документа за секунды), повышение дисциплинированности персонала;
- **набор систематизированных вопросов «5-W», «1-N»** о библиотеке в целом и к каждому сотруднику. Он формирует понятие о библиотеке: «где, Вы находитесь сейчас? **Что** определяет библиотеку стандартного

решения?». Помогает ответить на вопросы: «Каково мое участие в реализации целей библиотеки?», «В каких процессах участвую?», «В чем измеряется эффективность моей работы?» и т.д.

Все поставленные вопросы заставят Вас по-новому взглянуть на свои функции (работу) и найти пути изменений. Без этого невозможно заниматься СМК. Обязательны следующие моменты:

- Ваши решения должны основываться на фактах.
- Вовлечение всех в деятельность по обеспечению качеством.
- Непрерывное улучшение в работе.
- Концентрация внимания на процессах.
- Концентрация внимания на клиентах (пользователях).

Таким образом, выстраивается **новая концепция управления организацией** (библиотекой), т.е. СМК, которая основывается на процессе подходе.

Именно в 2005 году мы подошли к анализу основных процессов и определили порядок выделения сети процессов организации. Закупили специальную литературу по системе менеджмента качества. Затем провели ряд мероприятий:

- создали карты процессов, определили основные и вспомогательные процессы, входы и выходы для каждого процесса;
- пересмотрели действующие нормативные документы;
- наметили цикл необходимых нормативных документов;
- собрали формы документов;
- определили методы контроля выполнения процессов;
- способы измерения и анализа собранной информации,

Одновременно делали рабочие инструкции (РИ) и технологические инструкции (ТИ). Структура рабочих и технологических инструкций сводится к следующему:

1. Назначение и область применения.
2. Термины и определения.
3. Описание порядка работы. № п/п, наименование рабочих переходов, действия в начале смены, краткое содержание действий, результат, наименование рабочих переходов, техника безопасности, другие действия, действия в течение смены, действия в конце смены, порядок пересмотра и внесения изменений.

Ознакомлен сотрудник 1 И. О. Ф. число, месяц, год.

Документы можно вести и использовать как в бумажном и электронном вариантах так и совсем в других форматах. Главное, чтобы пошагово были описаны все ваши функции (работа), понятны были «пришедшему с улицы человеку» и новый сотрудник мог легко разобраться на рабочем месте по данной инструкции. В обязательном порядке инструкция должна быть у непосредственного исполнителя на рабочем месте, на компьютере или на бумаге, в виде алгоритма, блок-схемы, описывать все простейшие операции.

Кроме инструкций, необходимо собрать формы документов (ФД), пересмотреть их и утвердить - это и будут ваши записи по качеству.

**Формы документов (ФД)**, в которые заносятся данные, требуемые СМК:

- Все формуляры, бланки, акты, справки, протоколы Методического совета, отчеты, записи оборудования, реестр поставщиков, **Книга отзывов и предложений**, отчеты по аудиту, Акты аудиторской проверки, листы статистического учета, отчеты по работе отделов,

результаты исследований, заказ-заявка, списки-заявки, регистрационные карточки, карточки-учета и т.п..

- Фиксируют выполнение действий как доказательства.
- Источник данных для анализа и аудита. После заполнения ФД становятся записью. ФД на электронном носителе имеет преимущество.
- Положения об отделах и Положения об отдельных видах деятельности остаются как самостоятельные документы.

Например, в Научно-технической библиотеке Томского политехнического университета приводится 19 форм для записей, 38 рабочих инструкций, 14 должностных инструкций, 10 документированных процедур. Данный набор документов показывает четкое распределение обязанностей между сотрудниками за реализацию целей и задач библиотеки.

Управление документированием требует серьезного анализа, продумывания, а не бездумного создания количества инструкций, требует согласованности действий персонала, новых отношений и взаимодействия. Только таким образом вырастает правильная и нужная пирамида документов СМК. В связи с этим нужна система документации СМК:

- Политика в области качества - это общие направления деятельности библиотеки в области качества, сформулированные высшим руководством. Цели в области качества, то чего добиваются, или к чему стремятся в области качества. Цели могут меняться по мере изменения и развития организации.
- Руководство по качеству - это базовый документ и его структура должна отражать структуру стандарта ИСО 9001 и отражать деятельность организации как наглядный документ.

- Документированные процедуры устанавливают что, кто, когда.
- Рабочие инструкции устанавливают, каким образом делать работу.
- Записи по качеству фиксируют выполнение действий.

**Руководство по качеству (РК) включает перечень используемых, но не включаемых в него документов в любой форме и на любом носителе.** Руководство по качеству может быть частью общего документооборота или содержать ссылки на другие документы системы. В целом руководство по качеству включает требования стандарта ИСО 9001: 4. Система менеджмента качества

Требования по документации

4.2.2. Руководство по качеству 5.

Ответственность руководства

5.3 Политику в области качества

5.4 Планирование

5.4.Щели в области качества

5.4.2 Планирование качества

5.5 Ответственность, полномочия **и коммуникация**

6. Менеджмент ресурсов

7. Процессы жизненного цикла ресурсов

8. Измерение анализ и улучшение

8.2.2 Внутренние аудиты

Таково содержание руководства по качеству, которое требует тщательного изучения стандарта ИСО 9000:2000 Основные положения.

Словарь (показано выборочно).

Отдельно хочу прокомментировать **матрицу ответственности** и полномочий библиотеки. Ответственность работников за выполнение

основных функций (ключевых процессов) может быть представлена в виде «Матрицы ответственности» В любой строке матрицы ответственности должна быть только **одна буква «О»**, то есть за любую работу (бизнес-процесс) должен отвечать только один работник (владелец процесса). Табл. 1.

Виталий Елиферов в своей книге «Управление качеством. Сказки, мифы и проза жизни» указывает на виды деятельности, входящие в состав процесса. Он пишет: «Теперь давайте разберемся, по каким признакам можно сказать, что совокупность видов деятельности - процесс, а другая нет». Чтобы это понять требуется прочитать книгу В.В.Репина, В.Г. Елиферова «Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. Практический менеджмент».

В библиотеке как в организации надо выделить основные, вспомогательные и процессы управления. Определить их немного: 4 или 5-6.

**Основные процессы:**

- Назначение процессов - создание основных продуктов.
- Результат-основной продукт.
- Процессы лежат на пути создания основных продуктов.
- Процессы добавляют к продукту ценность для потребителя.

Основные процессы: комплектование и научная обработка литературы, хранение и сохранность фонда, обслуживание пользователей, сервисное обслуживание и библиотечно-информационные услуги, дополнительные услуги и т. д.

**Вспомогательные процессы:**

- Назначение процессов - обеспечение деятельности основных процессов.
- Результат - ресурсы для основных процессов.



- Деятельность процессов не касается основных процессов.
- Процессы добавляют продукту стоимость и ценность.

Вспомогательные процессы: сервисное обслуживание оборудования, технологии штрих-кодирования, связи, процесс административно-хозяйственного обеспечения, процесс финансового и бухгалтерского обеспечения, процесс обеспечения безопасности и другие.

#### **Процесс управления:**

- Назначение процесса - управление деятельностью всей организации.,
- Результат - деятельность всей организации.

Процесс управления - это деятельность администрации, включающее стратегическое управление.

Схема каждого процесса должна уместиться на одном листе А 4.

У каждого владельца процессов должно быть не более 7 объектов управления (процессов, подпроцессов, функций). У каждого процесса должен быть только один владелец (лицо, отвечающее за выполнение и результат данного объема работ).

В СМК заложен **принцип 3. Вовлечение персонала**. Величину критической массы сотрудников определяет принцип «Управление изменениями». Этот принцип означает командную работу и постоянное улучшение своей деятельности. А это принцип 6. Постоянное улучшение. В организации постоянно должен идти анализ данных и информации. Именно так взаимодействуют принципы СМК и работают один на другой. Для библиотеки это означает анализ статистических данных: количество посещений в день, в месяц, в год. Количество выданных электронных ресурсов в день, в месяц, в год. Все восемь принципов менеджмента качества устанавливают требования к корпоративной культуре библиотеки и ориентируют на потребителя.

Моя цель - дать максимально объективную информацию, на основе которой можно принять практически важное и верное решение, облегчить восприятие сложного и многообразного материала, показать порядок подхода к системе менеджмента качества в такой организации как библиотека. Это означает, что Стандарты ИСО 9001 и система менеджмента качества становятся четкой организацией управления и рассчитаны на современную библиотеку.

Список литературы:

1. МС ИСО 9000:2000. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь.
2. МС ИСО 9001:2000. Системы менеджмента качества. Требования.
3. Репин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. Практический менеджмент.-М.:РИА «Стандарты и качество, 2006.- 408с, ил.- (Серия «Практический менеджмент»).
4. Елиферов В.Г. Управление качеством. Сказки, мифы и проза жизни./ Виталий Елиферов.- М.:Вершина,2006- 296с: ил.
5. Дубровина Л.А. Минимум управления, максимум управляемости. Руководителям библиотек о Всеобщем управлении на основе качества.- М.:ФАИР-ПРЕСС,2004.- 400с- (Специальный издательский проект для библиотек).