

## Система менеджмента качества. Практика работы

*Наталья Чуприкова*

Автор описывает шаги по внедрению системы менеджмента качества на примере деятельности Научно-технической библиотеки Томского политехнического университета, рассматривает каждый из этапов по внедрению СМК и акцентирует внимание на тех нюансах, которые должны быть учтены при этой работе.

В самом начале пути построения СМК приходит осознание того, в какой степени этот процесс трудоемкий, кропотливый и разнообразный. Переосмыслению и перестройке подлежат все аспекты деятельности своей организации. И, в конце концов, ты начинаешь понимать, что этот процесс бесконечный. Правильно говорят, что к совершенству можно только стремиться, но достичь его нельзя. К тому же этому препятствуют постоянно возникающие внутренние и внешние изменения.

Так с чего же начать преобразования в библиотеке?

Прежде всего, необходимо обучить «движущую силу» будущих изменений. Сейчас наличие разнообразных учебных программ, практических семинаров по менеджменту качества позволяет выбрать именно то, что нужно. При этом важно обращать внимание на уровень квалификации преподавателей и представляемый ими опыт действующих систем менеджмента качества. Сотрудники нашей библиотеки обучались в Сибирском сертификационном центре при Томском политехническом университете.

Вторым шагом является создание группы внедрения СМК во главе с уполномоченным по качеству. Это должен быть знающий, опытный и уважаемый сотрудник с административными правами, умеющий слушать, убеждать, заставить сделать и являющийся самым ярым сторонником СМК в коллективе. В группу должны войти основные специалисты в полной мере обладающие библиотечными знаниями, организаторскими способностями и высокой квалификацией.

В настоящее время в НТБ эта группа преобразована в Совет по качеству, который заменил собой Методическую комиссию. В состав Совета входят заместитель директора (уполномоченный по качеству), главный технолог, заведующий научно-методическим отделом и «хозяева» основных процессов – заведующие отделами комплектования, каталогизации, основных фондов, абонементов и читальных залов.

Одним из главных условий успешного построения СМК является создание системы информирования по этим вопросам всего коллектива. Каждый сотрудник должен быть в курсе происходящих изменений и прочувствовать свою роль в достижении поставленных целей. Следует всегда помнить, что любые даже самые маленькие успехи играют важную роль в повышении позитивного настроения персонала от происходящих перемен. А преодоление возникающих проблем сообща замечательно сплачивает коллектив.

В системе информирования могут использоваться различные формы, начиная с планерок и заканчивая корпоративным сайтом, но при этом очень важна обратная связь. В нашей библиотеке это достигается путем встреч (своего рода мотивационных семинаров) уполномоченного по качеству и заведующего научно-методическим отделом с коллективом каждого подразделения, даже если в отделе всего два человека. Если в начале построения СМК они проводились два раза в год, и предложений было очень много, сейчас достаточно одного.

Находясь на своем рабочем месте, сотрудники более раскрепощены и свободны, лучше идут на контакт, высказывая все, что думают, начиная от проблем серьезных, например технологических, и заканчивая стулом, на котором им неудобно сидеть. А видя, что их пожелания претворяются в жизнь, еще более вовлекаются в происходящие процессы улучшения качества.

Рабочей группой должен быть разработан календарный план внедрения системы с обязательным указанием ответственных исполнителей и сроками выполнения.

Рассмотрим этапы построения СМК нашей библиотеки:

1. Мотивация и обучение персонала
2. Исходный анализ (предварительный аудит)
3. Проектирование системы
4. Определение основных процессов, моделирование
5. Документирование системы
6. Внедрение и адаптация СМК
7. Внутренний аудит
8. Сертификационный аудит
9. Постоянное улучшение

Все руководители высшего и среднего звена НТБ имеют сертификаты «менеджера по качеству», а трое сотрудников еще и «внутреннего аудитора по качеству». Они обучены философии качества, требованиям стандартов серии 9000, инструментам и технологии внедрения систем менеджмента качества. Конечно, важно чтобы это была команда единомышленников, чтобы каждый хотел изменений и активно участвовал в них.

Знанию теоретических основ менеджмента качества мы уделяем постоянное внимание. Касается ли это изменения версий стандартов или представления отечественного или зарубежного опыта СМК, которые организуются на университетском или городском уровне.

Для всех остальных сотрудников менеджерами по качеству были проведены мотивационные семинары. Необходимо было изменить отношение людей к своей работе, чтобы каждый задумался на тему, каким образом его личная работа влияет на удовлетворенность пользователя и что зависит от результативности его труда. Важно чтобы каждый ощущал себя не тем сотрудником, от труда которого ничего не зависит, а тем сотрудником, без которого не сможет функционировать весь отлаженный механизм.

Вторым этапом построения системы является предварительный анализ деятельности библиотеки. На этом этапе деятельность библиотеки сравнивается с идеальной организацией, работа которой представлена в стандарте ИСО 9001.

Мы оценили степень соответствия предоставляемых информационно-библиотечных услуг потребностям наших пользователей, провели анализ текущего состояния дел библиотеки и выявили области, требующие улучшения. Рассматривались главные аспекты деятельности:

**Процессы.** Необходимо было определить процессы, важные с точки зрения влияния на качество предоставляемых услуг. Самое сложное при этом, определить какие процессы в целом выполняются в библиотеке, и выделить основные (бизнес) процессы. Этот вопрос мы подробно рассмотрим в следующей публикации.

**Нормативные документы.** Вся деятельность библиотеки строится с учетом законодательных требований РФ, государственных стандартов, Закона о библиотечном

деле, устава ТПУ и образовательных стандартов, положения о НТБ. Все нормативные документы были оформлены в два списка (стандарты выделены отдельно) и доведены до заведующих каждым отделом. Научно-методическим отделом ежегодно отслеживается актуальность списков, тем самым исключается использование отмененных документов.

**Заявочные документы.** Были четко сформулированы Миссия библиотеки, Политика и цели в области качества. Для их написания привлекались члены Библиотечного совета, активные преподаватели и члены коллектива. Эти документы доступны для всех пользователей и доведены в обязательном порядке до каждого сотрудника библиотеки.

**Роль высшего руководства.** В стандарте ИСО 9001 очень хорошо прописана важная лидерская роль в проводящихся преобразованиях руководства организации:

- разработка и поддержание Политики и целей в области качества
- мотивация персонала
- ориентация на потребности пользователей
- обеспечение разработки, внедрения и поддержания в рабочем состоянии СМК
- обеспечение необходимыми ресурсами
- постоянный анализ СМК
- принятие решений по мерам улучшения СМК

Главная задача руководства – сформировать ценности, которым должны следовать все сотрудники, разработать стратегию развития организации и возглавить преобразования. Как показывает опыт, самым сложным является проведение анализа.

**Документация.** Основой документации СМК стала уже существующая в библиотеке документация. При описании основных процессов были откорректированы существующие рабочие инструкции и запланированы новые. Была введена идентификация всей документации (предписывающей и подтверждающей) для обеспечения ее доступности во всех местах использования и предупреждения неумышленного использования устаревших документов. Записи по качеству приведены к единообразию и упорядочению, рассмотрены их актуальность и необходимость применения. Эта тема очень актуальна для многих, и мы к ней обязательно вернемся.

**Организационная структура.** Происходящие и выявленные изменения в технологических процессах повлияли на организационную структуру библиотеки. Например, процесс организации и хранения фонда был полностью пересмотрен, определен «хозяин» этого процесса, хотя прежде координировал процесс Совет по фонду. Вместо отдела книгохранения, который отвечал только за научный фонд, был образован отдел основных фондов, в сферу ответственности которого включены не только научный, но и учебный фонд, а также координация всех подсобных фондов подразделений. Совет по фонду был ликвидирован.

В связи с расширением спектра услуг и особому вниманию нашим потребителям появился отдел библиотечного маркетинга, отвечающий за рекламу, маркетинговые исследования, связь с общественными организациями вуза и города, взаимодействие со средствами массовой информации.

С появлением новых задач введены и должности, которых не было в прежней структуре (главный библиотекарь-технолог, ведущий специалист по безопасности информации).

**Работа с персоналом.** Была определена компетентность сотрудников – образование, обучение, навыки и опыт. Создана система обучения и повышения квалификации персонала по различным аспектам деятельности, определены основные формы совершенствования профессиональных знаний, как в библиотеке, так и в университете:

- Конференции, семинары, тренинги, клубы
- Стажировки в других библиотеках
- Техминимум для новых сотрудников
- Обучение в АБИС «Руслан» и информационным технологиям
- Обучение в вузах
- Самостоятельная работа со специальной литературой
- Информационные и тематические обзоры
- Иностранные языки
- Интернет-технологии
- Аспирантура
- Менеджмент качества

Индивидуальный учет повышения квалификации каждого сотрудника позволяет постоянно отслеживать уровень квалификации, способствует непрерывности образования и профессионального обучения.

Обучение персонала является важнейшим инструментом, с помощью которого руководство получает возможность повышать потенциал человеческих ресурсов и оказывать влияние на формирование корпоративной культуры.

Были рассмотрены и установлены ответственность и полномочия сотрудников, которые должны соответствовать друг другу, предопределено делегирование полномочий на более низкие уровни, при этом делегирование полномочий, но не ответственности.

При мотивации сотрудников мы используем материальное, моральное и социальное стимулирование. Проводим оценку удовлетворенности персонала НТБ через анкетирование, заслушивание персональных отчетов сотрудников о выполнении должностных обязанностей на заседаниях Совета дирекции, собраниях в отделах и т.д.

**Информирование.** Система информирования была создана для обеспечения осведомленности персонала об их вкладе в достижение целей библиотеки и включает в себя:

- собрания коллектива,
- заседания Советов,
- совещания и планерки директора,
- планерки в отделах,
- информационные стенды,
- рекламные и информационные листки,
- газета, радио,
- электронная почта,
- внутрикorporативный сайт.

**Необходимые ресурсы.** Было проанализировано состояние инфраструктуры и производственной среды библиотеки (компьютерное оборудование, сопровождение программного обеспечения, поддержка санитарно-эстетического состояния помещений

НТБ). Также были рассмотрены ресурсы, обеспечивающиеся централизованно службами университета (финансы, транспорт, телефонная связь, Интернет, расходные материалы, ремонты).

На основе анализа мы определились с будущими изменениями в управлении библиотекой, наметили стратегические цели и задачи на ближайшее будущее и приступили к следующему этапу, о котором пойдет речь в следующей публикации.

В ближайших номерах будут рассмотрены вопросы:

- Как выделить основные процессы
  - Как построить карту процесса
  - Какие основные ошибки при описании процессов
  - Какие редакторы применяются для моделирования
  - Какая степень детализации целесообразна при моделировании
  - .....
- Список вопросов готов к продолжению.

Если у Вас есть вопросы по практике внедрения СМК – пишите на мой адрес, мы всегда ответим.

***Сведения об авторе:***

Наталья Трофимовна Чуприкова, главный библиотекарь-технолог Научно-технической библиотеки Томского политехнического университета, сертифицированный «менеджер по качеству» и «внутренний аудитор по качеству».

E-mail: [ntch@lib.tpu.ru](mailto:ntch@lib.tpu.ru)