

Принципы менеджмента качества современной библиотеки: процессный подход

Автор: М. В. Коптяева

УДК 025.1

Статья посвящена ключевому направлению менеджмента качества - процессному подходу. Раскрыты его методы и этапы освоения в практике управления крупной научной библиотекой на примере Свердловской ОУНБ им. В. Г. Белинского.

Если Вы не можете описать то, что
Вы делаете, как процесс, -
Вы не знаете, что Вы делаете.

У. Э. Деминг

Большинство принципов менеджмента качества, лежащих в основе международных стандартов ИСО, знакомы библиотечному сообществу. Новизной отличается *принцип процессного подхода*, о котором много говорят в последнее десятилетие.

Именно процессный подход составляет основу теоретических и методологических положений У. Шухарта, Э. Деминга, А. Фейгенбаума, Г. Тагути и других основателей теории управления качеством. В соответствии с их представлениями новое понимание менеджмента состоит в том, что управлять нужно не качеством продукции, а качеством исполнения процессов. Управлять нужно не там и тогда, где потери качества уже произошли, а там, где они совершаются, т.е. в рамках сети процессов, составляющих деятельность организации.

В международных стандартах ИСО серии 9000 целесообразность применения процессного подхода охарактеризована следующим образом: *"желаемый результат достигается эффективнее, когда деятельностью и соответствующими ресурсами управляют как процессом"*.

Теория менеджмента качества утверждает, что любая деятельность может рассматриваться как процесс и потому может быть улучшена, а функционирование любой организации - это сеть взаимосвязанных и взаимодействующих процессов.

Применение внутри организации системы процессов (совместно с идентификацией и взаимодействием этих процессов, а также их менеджментом) может рассматриваться как *процессный подход*.

Само понятие подхода в менеджменте определяют следующим образом: "Подход - это способ размышления об организации в целом и ее проблемах". Не случайно в большинстве публикаций о создании систем менеджмента качества наряду с понятием *процессный подход* сегодня все чаще употребляется понятие *процессное мышление*.

Однако лаконичность и простота приведенных определений довольно обманчива. В библиотечном деле до сих пор наиболее широко распространенной формой организации библиотечной деятельности является функциональная структура (или линейно-функциональная), суть которой сводится к группировке персонала по тем направлениям деятельности, которые они выполняют. Чаще всего функциональная структура используется в сочетании с линейной, действующей вдоль иерархии управления сверху вниз. Для библиотекарей, привыкших к функциональному подходу, когда библиотека воспринимается как набор функционально специализированных отделов, связанных между собой различными типами связей (вертикальных, горизонтальных, перекрестных), переход к процессному подходу представляет значительные трудности, серьезный переворот в традиционном мышлении.

Процессный подход существенно меняет традиционное восприятие библиотеки, формирует новую терминологическую систему, а в конечном итоге - новое представление об управлении библиотекой и новую систему приоритетов деятельности библиотеки. Поэтому первоочередная задача при внедрении процессного подхода - сформировать новое мышление сотрудников.

Уставная деятельность библиотеки, которую мы привыкли воспринимать как триединое целое - *формирование, хранение и предоставление пользователям фонда документов*, при процессном подходе распадается на три последовательных самостоятельных процесса. Причем основным производственным процессом будет *предоставление документа пользователю* (т.е. производство услуги), а *формирование и хранение* - поддерживающими, вспомогательными по отношению к основному процессу - оказанию услуги. При дальнейшей детализации процесс формирования фондов также разделяется на два разнонаправленных

списание, а *учет фондов* может рассматриваться либо как самостоятельный процесс, либо как завершающая операция процессов *комплектование* и *списание*.

Справедливо поставленный А. Бьерном вопрос: "что же представляет собой организация - совокупность отделов или совокупность процессов?", заставляет задуматься и о задачах высшего уровня менеджмента библиотеки: чем управлять - работой отделов (но для этого есть заведующие отделами) или процессами, производящими тот продукт или услугу, ради которых существует библиотека?

В библиотечном деле достаточно давно существует "технологическое" понимание процесса, т. е. процесс традиционно определялся исключительно как элемент технологической структуры библиотечной деятельности и рассматривался в производственных и технологических процессах с последующим их делением на технологические операции, приемы и переходы. Однако виды деятельности, составляющие любой процесс, делятся на две основные части: технология выполнения процесса (способ выполнения деятельности) - обычно хорошо регламентированная часть процесса, и система менеджмента процесса (способ управления деятельностью) - обычно наименее регламентированный вид деятельности.

Если функции, работы и операции, составляющие содержание технологии процесса, как правило определены в инструкциях, методиках и стандартах, то функции системы менеджмента процесса обычно регламентированы очень слабо, есть проблема видения процесса как единого организма, объединяющего в себе технологическую и управленческую составляющие.

Понимание процесса в менеджменте качества обогащено по сравнению с традиционным для библиотечного дела "технологическим" пониманием следующими положениями:

- 1) менеджмент качества рассматривает как процесс любую деятельность, не ограничиваясь технологией производства;
- 2) менеджмент качества вводит понятия *вход* и *выход* процесса, каждый процесс имеет свои входы и выходы, часто выход одного процесса является входом для другого, что обеспечивает понимание логики системных связей всей деятельности организации;
- 3) менеджмент качества требует создания системы управления процессами, для чего вводится

персонально закрепленная ответственность за каждый процесс;

4) вся деятельность организации может рассматриваться как совокупность процессов;

стр. 29

5) создаваемая продукция (или услуга) является результатом (выходом) основных процессов организации.

Методика построения сети процессов, апробированная в Свердловской ОУНБ им. В. Г. Белинского, включает следующие этапы:

1. Проведение идентификации всей системы процессов библиотеки и их внутренних и внешних связей. Разбиение деятельности библиотеки на отдельные процессы целесообразно вести с наложением процессов на имеющуюся структуру библиотеки.

2. Выделение ключевых (основных) процессов и их детальное описание. Определение недостающих (пропущенных) процессов. Проведение реорганизации ключевых процессов, оценка результатов и затрат, затем переход к работе с другими процессами. Таким образом формируются приоритеты развития библиотеки.

3. Анализ эффективности процессов, выработка рекомендаций по их развитию.

Наибольшие трудности при освоении процессного подхода возникают, как правило, именно на первых этапах.

Идентификация системы процессов библиотеки подразумевает, во-первых, определение состава процессов и составление перечня всех процессов, выстраивание их последовательности, взаимосвязей и взаимодействия; во-вторых, разработку модели каждого процесса, включающую краткую характеристику, поставщиков и потребителей, последовательность действий, показатели для оценки процесса.

На практике эти две задачи решаются одновременно, в тесной взаимосвязи; уточнения в идентификации каждого процесса влекут изменения и уточнения во взаимосвязях процессов и наоборот.

Специалисты по менеджменту качества советуют на этапе определения первоначального состава процессов их перечень сделать как можно подробнее. Окончательный вариант состава процессов появится только при создании моделей процессов и определении показателей

оценки; некоторые процессы придется объединить, изменить название, руководителя, отдельные виды деятельности выделить в процессы.

При выделении и описании сети процессов их слияние и разделение - нормальное явление. Решение о том, является ли выполнение какой-либо функции процессом или операцией в составе процесса, принимается в каждом конкретном случае.

При составлении перечня процессов ориентировались на существующие

стр. 30

щие процессы и действующие технологии, знания специалистов и действующие нормативные документы. В связи с тем, что отработывалась степень детализации, перечень процессов СОУНБ им. В. Г. Белинского в разных вариантах насчитывал то менее 20, то более 40 позиций. Вариант карты процессов, который в итоге был представлен коллективу библиотеки для обсуждения, содержит 21 процесс, часть из них имеют в своем составе до 5 подпроцессов (например, процесс "Управление персоналом" - прием, увольнение, перемещение, учет кадров; повышение квалификации и обучение персонала; аттестация; стимулирование персонала).

Для выстраивания системы процессов применялась их классификация по результату деятельности (созданному продукту), который позволяет сгруппировать работы по принципу выделения заказчика и созданию продукта для него. В такой модели системы обычно выделяются три типа процессов: основные (цепочка "потребитель-поставщик"), поддерживающие (вспомогательные) и процессы управления.

При классификации по результату деятельности основными производственными процессами библиотеки становятся именно те, которые удовлетворяют потребности пользователей, местного сообщества и учредителя. На выходе из этих процессов должны быть созданы услуги, которые добавляют ценность для потребителя. Основные процессы имеют следующие характерные черты: внешний потребитель находится в начале и в конце процесса; результаты этих процессов оказывают большое влияние на удовлетворенность потребителя и успех организации; потребитель готов платить за результат такого процесса.

Поддерживающие (вспомогательные) процессы обеспечивают функционирование основных процессов, сами услуги при этом не затрагиваются. Потребители результатов этих процессов - основные процессы и процессы управления (внутренние потребители).

Процессы управления координируют основные и поддерживающие процессы. Руководство само не создает продукцию, оно управляет ресурсами (персоналом, инфраструктурой и

производственными условиями) и ставит задачи для основных производственных процессов. Управление осуществляется на основе обратной связи в результате производимого мониторинга процессов, а также измерения и анализа результатов процессов.

Результат выполнения первой части работ по внедрению процессного подхода - идентификация сети процессов - отражен в карте процессов СОУНБ им. В. Г. Белинского (рис. 1).



Рис. 1. Карта процессов СОУНБ им. В. Г. Белинского

Вторая часть работ, выполняемых одновременно, - это идентификация и описание каждого процесса в сети процессов библиотеки. Мало назвать процессы, для каждого из них должны быть определены потребители результатов (внутренние или внешние), требования этих потребителей, ответственный за процесс, входы и выходы для каждого процесса (если процесс не имеет выхода - он не нужен). При этом полезно держать перед глазами простую схему процесса, отражающую суть процессного подхода в наиболее общем виде (рис. 2).



Рис. 2. Модель процессного подхода

Рассмотрим идентификацию одного из процессов и взаимосвязь всех групп процессов на примере предоставления услуги, которая по действующему законодательству является обязательной (бесплатной) для всех библиотек: "Предоставление книги во временное пользование в читальном зале".

Вид процесса: основной производственный процесс - "Предоставление услуг пользователям".

Цель процесса: удовлетворение потребности пользователя в информации, зафиксированной в документе.

Вход:

зарегистрированный пользователь, имеющий определенные потребности в информации, получивший читательский билет и заполнивший требование на документ (выходы поддерживающих процессов "Регистрация и учет читателей", "Формирование справочно-поискового аппарата библиотеки");

организованный фонд актуальных документов - приобретенные, учтенные, обработанные, размещенные и сохраненные документы, готовые к использованию (выходы процессов "Формирование фондов", "Библиотечная обработка фондов", "Организация, сохранность и безопасность фондов", "Содержание и обслуживание помещений, зданий").

Границы процесса: предоставление книги во временное пользование начинается в читальных залах библиотеки с получения библиотекарем заполненного пользователем листка требования на книгу и заканчивается возвращением книги на место в книгохранилище.

Выход:

оказанная услуга (отметка о книговыдаче в Дневнике работы отдела);

пользователь, удовлетворивший свои потребности в информации;

книга, возвращенная на место в библиотечный фонд и готовая к выдаче другому пользователю;

записи, свидетельствующие о читательских потребностях и удовлетворенности/неудовлетворенности пользователя (служат входом для процессов "Учет и отчетность по основной деятельности библиотеки", "Формирование фондов").

Ресурсы:

читальный зал, рабочее место пользователя и библиотекаря (выходы процесса "Содержание и обслуживание помещений, зданий");

квалифицированные сотрудники библиотеки (выход управляющего процесса "Управление персоналом").

Управление процессом: ФЗ-78 "О библиотечном деле в РФ", областной закон "О библиотеках и библиотечных фондах Свердловской области", Устав библиотеки, Правила пользования библиотекой, Перечень услуг библиотеки, приказы и распоряжения администрации, положения об отделах, должностные и рабочие инструкции.

Ответственность: за процесс в целом по библиотеке - заместитель директора, за исполнение по отделам - заведующие отделами.

Критерии оценки и измерения процесса:

динамика абсолютных и относительных показателей (количество посещений и нагрузка на одного сотрудника по посещениям, количество книговыдач и нагрузка по книговыдаче на сотрудника);

динамика процента отказов по отношению к книговыдаче;

записи в книге жалоб и предложений;

оценка пользователей по результатам исследований удовлетворенности/неудовлетворенности библиотечным обслуживанием.

Таким образом, первые шаги по внедрению процессного подхода выполнены. Главное достижение этого этапа - освоение новой "панорамы библиотеки", преодоление стереотипов и трудностей процессного понимания сути библиотеки. Уже на этом этапе процессы становятся прозрачными и понятными, определяются "болевые точки" во взаимодействиях отделов в рамках процессов, возникает понимание обязанностей и взаимной ответственности "поставщиков" и "потребителей" процессов. Одновременно начинается анализ и пересмотр документов и применяемых форм по каждому процессу, создание недостающих документов.

Далее следует моделирование процессов, которое дает возможность

стр. 34

исключить запутанность процессов, оптимизировать некоторые операции, четко распределить обязанности по их выполнению, исключить "тупиковые" шаги, которые не имеют выходов на последующие операции, а также выявление возможностей для улучшения отдельных процессов.

Освоение процессного подхода всеми сотрудниками библиотеки позволит вовлекать в совершенствование процессов не только высшее руководство, но и всех специалистов библиотеки.

Непрерывное совершенствование, развитие организации в целом, ради чего и создается система менеджмента качества, во многом является результатом именно совершенствования процессов. Современное прочтение формулы качества гласит: качественные услуги есть результат качественных процессов, а качественные процессы - это результат качественного менеджмента.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

Бьерн А. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования. - Москва: РИА "Стандарты и качество", 2003 - 272 с.

Вершинина Л. П., Ландер Т. С. Совершенствование деятельности вузовской библиотеки на основе процессного подхода // Науч. и техн. б-ки. - 2007. - N 4. - С. 56 - 64.

Елиферов В. Г. Внедрение и сертификация системы менеджмента качества по стандарту ИСО 9001:2000 // Методы менеджмента качества. - 2002. - N 2. - С. 17 - 20.

Елиферов В. Г. Международный стандарт ИСО 9001: 2000 "на ладони" // Там же. -2003. -N 9. - С. 18 - 22.

Новицкий А. Л., Болотина Т. Э. Идентификация процессов СМК // Там же. - 2005. - N 4. - С.

7 - 13.

Пилко И. С. Основы библиотечной технологии: учеб.-метод. пособие. - Москва: ИПО Профиздат, 2003. - 176 с.

Размарилова Н. И. Разработка и внедрение системы менеджмента качества в Научно-технической библиотеке Томского политехнического университета на основе международного стандарта ИСО 9001:2000 // Библиотеки и ассоциации в меняющемся мире: новые технологии и новые формы сотрудничества: труды Десятой юбилейной Междунар. конф. "Крым", Судак, 7 - 15 июня 2003. - Москва: ГПНТБ, 2003. - Т. 3. - С. 930 - 932.

Риб С. И., Кремлева И. В. Различные подходы к описанию бизнес-процессов // Методы менеджмента качества. - 2004. - N 5 - С. 17 - 22.

Сулова И. М., Кармовский В. В. Менеджмент в современной библиотеке: науч.-метод. пособие. - Москва: Изд.-во "Либерия", 2004. - 176 с.