

В заключительной части материала приводятся конкретные рекомендации по внедрению системы менеджмента качества и пошаговая инструкция руководителям учреждений культуры.

Л.М. Рязанцева,

заслуженный работник культуры РФ, зав. методико-библиографическим отделом
Центральной городской библиотеки им. Н.К. Крупской г. Тамбова

Менеджмент качества как новая философия руководства учреждением культуры¹

“От качества – к совершенству”

Разработка системы менеджмента качества

Второй модуль – разработка СМК или создание новой организационной структуры библиотеки “как надо” – состоит из следующих этапов:

1. Разработка политики в области качества.
2. Построение модели СМК.
3. Документирование в СМК.

Разработка политики в области качества. Политика в области качества служит ориентиром для усовершенствования услуг в учреждении культуры. В этом документе приводится официально сформулированный высшим руководством текст политики в области качества с указанием основных целей и задач на текущий момент и в перспективе.

Чтобы четко определить политику, высшему руководству необходимо сформулировать два важнейших документа – миссию (документ, отражающий смысл существования, роль организации на текущий момент) и видение (это идеал, мечта, представление о том, каким руководство хотело бы видеть свое учреждение через 5, 10 или 15 лет), а затем разработать стратегический план. В поли-

Для определения политики в области качества руководство должно сформулировать миссию и видение учреждения.

¹ Окончание. Начало см.: *Рязанцева Л.М.* Менеджмент качества как новая философия руководства учреждением культуры // Справочник руководителя учреждения культуры. 2011. № 10.

тике по качеству может быть представлен девиз предприятия в области качества. Например: "Менеджмент качества – это залог успеха!" или "К эффективности библиотечного обслуживания – через качество".

Построение модели СМК. Под системой менеджмента качества понимается система менеджмента для руководства и управления организацией применительно к качеству. Иными словами, СМК состоит из следующих элементов: организация, процессы, документы, ресурсы.

Организация – это группа сотрудников и необходимых средств с распределением ответственности, полномочий и взаимоотношений. Другими словами, под организацией понимается совокупность элементов организационно-штатной структуры, связанных с качеством, правила их взаимодействия, а также персонал, отвечающий за качество.

Процесс – совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов деятельности, преобразующих "входы" в "выходы". При этом "входами" процесса обычно являются "выходы" других процессов. Процессы в организации, как правило, планируются и осуществляются с целью добавления ценности (от "входа" к "выходу").

Процессы принято делить на **четыре группы**:

- процессы руководства организацией;
- основные процессы;
- поддерживающие (вспомогательные) процессы;
- процессы измерения, анализа и улучшения.

Процедура – установленный способ осуществления деятельности или процесса. Таким образом, процедурой можно назвать процесс или совокупность процессов; с другой стороны, – это документ, формализующий правильный способ выполнения процесса.

Документ – информация (значимые данные), размещенная на соответствующем носителе.

Ресурсы СМК – все то, что обеспечивает менеджмент качества (людские, временные ресурсы и др.).

При разработке СМК в первую очередь необходимо:

- определить матрицу процессов управления (построить дерево процессов);
- разработать последовательность осуществления и взаимодействия этих процессов посредством построения организационно-технологических блок-схем;
- сделать графические детальные описания модели;
- определить критерии и методы, гарантирующие эффективное выполнение этих процессов и управление ими.

В качестве образца можно использовать модель системы менеджмента качества (рис. 5), основанную на процессном подходе, которая представлена в стандарте ISO 9001.

Документирование в СМК. Основу управления качеством в организации составляет спроектированная и обязательно документированная система, поэтому на третьем этапе необходимо генерирование и формирование нормативных документов, регламентов, методик и процедур, обеспечивающих работу системы

Существующий набор документов модифицируется в соответствии с требованиями стандарта.

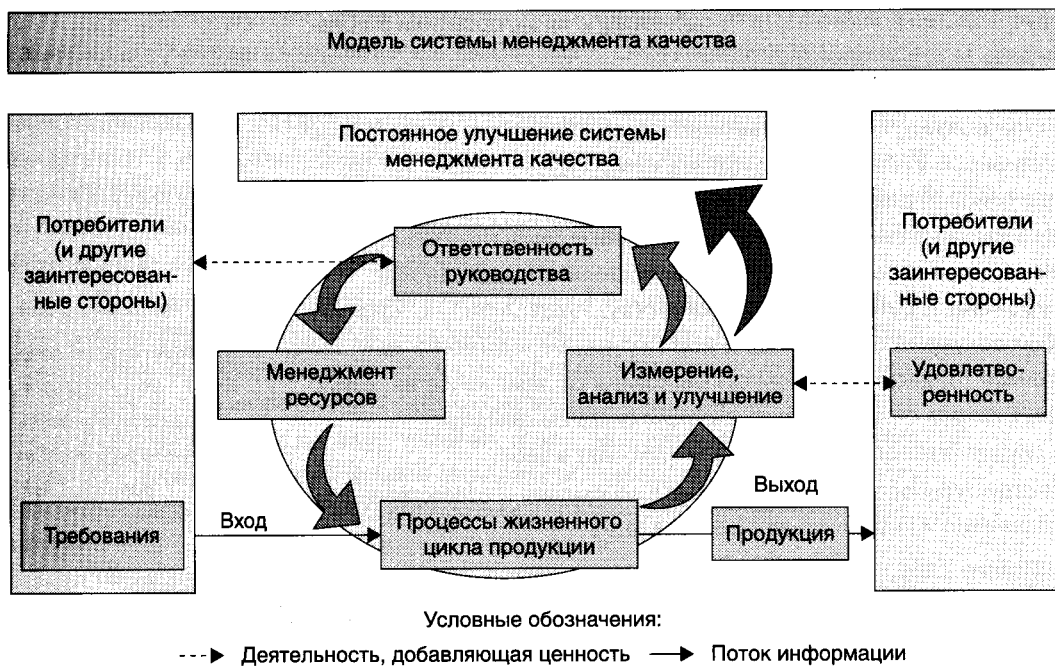


Рис. 5. Модель системы менеджмента качества

менеджмента качества. Основой для портфеля документации СМК обычно является уже существующий в организации набор документов, который модифицируется и дополняется в соответствии с требованиями стандарта. Иерархию документов, относящихся к качеству товаров и услуг, можно представить в виде пирамиды (рис. 6).

Первый уровень – политика и цели в области качества. Политика в области качества – это один из стратегических документов организации. В этом документе определяются основные принципы работы и развития ее системы управления в области качества. Как правило, политика в области качества представляет собой декларативный документ. Однако каждая декларация, заявленная в политике, должна "раскладываться" на конкретные цели, планы и действия по реализации указанных деклараций. Отсюда появляется и прямая связь политики в области качества с целями в области качества.

Цели в области качества могут быть установлены в специальном документе организации. В этом документе следует установить, каких результатов в области качества хочет достигнуть учреждение культуры.



Рис. 6. Пирамида документации СМК

Цели в области качества должны быть направлены на реализацию деклараций политики, но, в отличие от политики, цели имеют конкретные показатели, которые можно измерить и достигнуть в ограниченные периоды времени.

Цели в области качества должны быть связаны с политикой в области качества.

ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ

Высшее руководство должно взять на себя обеспечение политики в области качества и следить за тем, чтобы она:

- а) соответствовала целям (стратегии) организации;
- б) включала обязательство соответствовать требованиям и постоянно улучшать результативность системы менеджмента качества;
- в) служила основой для постановки и анализа целей в области качества;
- г) была доведена до сведения персонала организации и понятна ему;
- д) регулярно анализировалась на предмет постоянной пригодности.

Второй уровень – руководство по качеству. Руководство по качеству представляет собой документ, описывающий всю систему менеджмента качества организации, а точнее то, каким образом организована система качества, какую структуру она имеет, какова структура документации системы качества.

В общем случае Руководство по качеству включает в себя:

- описание структуры организации, а также полномочия и ответственность ее подразделений и управляющего персонала;
- общее описание СМК и ее процессов, включая основные используемые элементы СМК;
- практические меры, принимаемые в организации по обеспечению и повышению качества;
- структуру документации СМК и ее распределение по функциям, уровням и персоналу;
- описания документированных методик СМК либо ссылки на них.

Руководство по качеству выполняет функцию постоянного справочного материала при внедрении системы качества, поддержании ее в рабочем состоянии и совершенствовании. При сертификации системы качества аудиторы в первую очередь знакомятся с Руководством по качеству. Если оно отсутствует, то дальнейшие работы по сертификации прекращаются.

Третий уровень – процедуры. В соответствии с требованиями стандарта ISO 9001:2008 система качества организации должна быть документирована. Как правило, документирование системы качества осуществляется в процедурах системы качества. Минимальный состав процедур, который должен быть разработан в организации в соответствии с требованиями стандарта, включает в себя руководство по качеству и шесть обязательных процедур.

Процедура управления документацией предназначена для формализации документационного обеспечения организации. Данная процедура регламентирует вопросы создания, анализа и проверки документов до начала их официального использования в организации, актуализации и пересмотра документов, уже используемых в организации, правила обозначения документов и идентификации каких-либо изменений в действующих документах. Кроме того, описывая процедуру управления документацией, необходимо четко определить правила распространения документов в организации и правила изъятия либо явной идентификации устаревшей документации. В процедуре необходимо отразить и порядок идентификации и обращения с документами внешнего происхождения, например, нормативными документами, стандартами, договорами заказчиков и пр.

Руководство по качеству – это документ, в котором описаны структура и порядок работы СМК.

СМК должна быть закреплена во внутреннем документе организации.

Процедура управления записями о качестве регламентирует порядок обращения с документальными свидетельствами работы системы качества. Процедура управления записями о качестве должна содержать правила идентификации записей и средства управления записями (например, "Записи следует делать на бумаге" или "К обработке принимаются только записи, сделанные в электронной форме"), порядок хранения, защиты и восстановления записей о качестве в случае их повреждения. Кроме того, необходимо определить сроки хранения и порядок изъятия и уничтожения записей о качестве.

Процедура управления несоответствующей продукцией определяет, кто и что должен делать, если в ходе работы организации возникли несоответствия. Под несоответствующей продукцией в стандарте понимаются не только товары, но и услуги, и другие результаты работы. Например, результатом работы договорного отдела является договор – значит, в процедуре управления несоответствующей продукцией необходимо определить, какие несоответствия могут возникать в договоре и как необходимо действовать при обнаружении несоответствий.

Процедура проведения внутренних аудитов – в данной процедуре необходимо определить порядок организации внутренних аудитов, требования к аудиторам, методы, критерии, частоту и область применения аудитов. Также необходимо определить состав документации, которая разрабатывается при проведении аудита, и порядок обработки результатов аудита.

Процедура корректирующих действий должна регламентировать порядок проведения работ по устранению несоответствий, связанных с продуктами (услугами) учреждения, процессами и системой качества. Порядок проведения корректирующих действий должен предусматривать анализ выявленных несоответствий, установление причин их возникновения, разработку действий по устранению несоответствий, запись результатов предпринятых действий и их анализ.

Процедура предупреждающих действий определяет действия сотрудников организации, которые они должны предпринять для предотвращения возникновения несоответствий. В процедуре необходимо определить методы обнаружения возможных несоответствий, порядок разработки действий по недопущению возникновения несоответствий, порядок ведения записей результатов предпринятых действий и анализ результатов выполнения предупреждающих действий.

Четвертый уровень – записи по качеству. Записи по качеству (протоколы, акты, отчеты, списки, ведомости, решения, журналы учета, журналы регистрации и т. п.) включают в себя документы, содержащие достигнутые результаты или свидетельства осуществленной деятельности и необходимые для гарантии эффективной работы и управления процессами.

Записи по качеству являются особым видом документации системы качества. Особенность этого вида документации заключается в том, что эти документы подтверждают факт выполнения какого-либо действия и меняют свой статус в момент регистрации этого факта. Например, пустая форма, предназначенная для регистрации результатов контроля, является обычным документом системы качества. Как только в эту форму внесены результаты контроля (форма заполнена), эта форма становится записями по качеству.

Записи по качеству подтверждают факт выполнения действия и меняют свой статус в момент регистрации этого факта.

Внедрение СМК

Третий модуль внедрения СМК состоит из следующих этапов:

1. Проецирование модели СМК в жизнь учреждения.
2. Проведение контрольных аудитов.
3. Прохождение сертификации.

Проецирование модели СМК в жизнь учреждения. На первом этапе должно осуществиться проецирование модели СМК в жизнь учреждения. Все, что было разработано, должно быть внедрено, т. е. постоянно использоваться на практике. Но не просто на уровне выпуска приказа по организации, а в ежедневной деятельности сотрудников. Все работники учреждения должны быть ознакомлены с документацией СМК и обучены работе в условиях функционирования СМК. Знания надо обязательно перевести в навыки, а это самая трудная часть работы, т. к. ее основная цель – изменение психологии сотрудников в связи с новой философией управления. С момента внедрения СМК все подразделения работают по документированным процедурам и ведут в обязательном порядке записи о качестве.

Проведение контрольных аудитов. Данный этап состоит из двух обследований: внутреннего и предварительного.

Во время *внутреннего аудита* необходимо проверить, насколько запланированное соответствует тому, что делается. Фактически это контроль правильности сделанной работы и проверка эффективности внедряемой СМК. По итогам внутреннего аудита пишется *отчет*, который имеет следующую структуру:

- общая информация о состоянии дел в учреждении с точки зрения менеджмента качества;
- критические несоответствия требованиям стандарта;
- замечания;
- рекомендации.

На основании отчета составляется *список мероприятий по совершенствованию СМК*.

Проведение предварительного аудита осуществляется сертификационным органом, как правило, за шесть недель до официального аудита. Целью проведения данного вида аудита является идентификация проблемных участков работы по внедрению системы менеджмента качества и получение возможности устранения несоответствий до проведения *официального аудита*.

При обнаружении какой-либо проблемы по выполнению требования стандарта или процедуры аудитору необходимо обсудить ее с теми, кого это непосредственно касается, и выяснить причину невыполнения данного требования. Если выполнение этого требования действительно необходимо, то руководитель подразделения принимает меры (корректирующие действия) по его выполнению работниками подразделения. Если данное требование не является необходимым и его невыполнение никак не влияет на качество работы, то корректирующее действие выражается в виде внесения изменений в документированную процедуру.

По результатам данного этапа формируется итоговая документация СМК учреждения, которая отправляется на официальную сертификацию.

Прохождение сертификации. На третьем этапе осуществляется официальный аудит соответствия системы менеджмента качества организации выбран-

На этапе внутреннего аудита нужно проверить, насколько достигнутый результат соответствует запланированному.

ным органом по сертификации. По результатам аудита принимается соответствующее решение. Выдается сертификат качества или даются предписания на доработку СМК.

После выдачи сертификата организация получает право обнародования факта сертификации, использования сертификационного знака и возможность дальнейшего продвижения деятельности.

Улучшение СМК

Получение сертификата качества не дает организации права почитать на лаврах. Дело в том, что для подтверждения постоянного соответствия системы менеджмента качества требованиям ISO орган по сертификации ежегодно будет проводить контрольные проверочные аудиты, направленные на улучшение СМК для повышения удовлетворенности потребителей, а каждый третий год – обязательную ресертификацию системы.

Действия по улучшению СМК включают:

1. Анализ результатов после сертификации для определения областей улучшения. При внедрении СМК руководство учреждения проводит анализ эффективности его функционирования на основании отчетов, подготовленных службой качества. Служба качества осуществляет сбор, обработку и анализ зарегистрированных данных о качестве, предоставляемых всеми подразделениями организации.

Анализ функционирования СМК осуществляется на всех уровнях с целью установления причинно-следственных связей и оценки альтернативных предложений по предупреждающим и корректирующим действиям, которые могут относиться к различным аспектам деятельности организации. По результатам анализа в документацию СМК вносятся соответствующие изменения.

2. Разработку корректирующих действий по улучшению СМК. Корректирующие и предупреждающие действия должны основываться на любых жалобах потребителей, ошибках в обслуживании, записях по качеству и т. д. Они позволяют обнаружить причины несоответствий и скорректировать процедуры с целью предупреждения любого несоответствия производимой продукции или оказываемой услуги установленным требованиям. Для этого необходимо:

- систематически проводить анализ несоответствующей продукции;
- определять меры по усовершенствованию продукции и процессов;
- осуществлять выработку корректирующих мероприятий во избежание рисков получения продукции низкого качества;
- проводить контроль эффективности корректирующих действий;
- вносить изменения в инструкции с целью исключения несоответствий.

3. Включение изменений в план совершенствования СМК. Разработанные корректирующие действия по улучшению СМК включают в план совершенствования СМК.

Успешная реализация четвертого модуля “Улучшение СМК”, исходя из цикла PDCA, позволяет организации приступить к реализации нового процесса по созданию обновленной СМК. Таким образом, совершенству нет предела, и “дорога к качеству бесконечна”.

Необходимо регулярно проверять, соответствуют ли оказываемые услуги принятой СМК.

■ ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ

Основными результатами, которые получит учреждение культуры от построения СМК, являются:

1. Повышение качества предоставления продуктов и услуг.
2. Повышение удовлетворенности клиентов.
3. Увеличение продаж продуктов и услуг, усиление конкурентных преимуществ.
4. Повышение прибыли и имиджа учреждения.
5. Формализация и оптимизация деятельности организации.
6. Распространение успешных технологий и стандартов работы на филиалы учреждения.
7. Факт наличия сертификата качества расширяет возможности сотрудничества учреждений культуры с инвесторами и партнерами.

***Вы можете задать вопрос автору этой статьи.
Для этого нужно отправить письмо на адрес culture@mcsr.ru***