

**Документационная составляющая  
системы менеджмента качества в библиотеках:  
проблемы и перспективы**

*Рассмотрены проблемы внедрения СМК в библиотеки, обусловленные недостаточным вниманием к его документной компоненте; изменения в существующей практике делопроизводства и документооборота с внедрением СМК.*

**Ключевые слова:** библиотеки, система менеджмента качества, документы, документооборот, документационное обеспечение.

Сегодня, в условиях конкурентной борьбы за потребителя, растёт число организаций, внедряющих в свою деятельность систему менеджмента качества. Не остались в стороне и библиотеки. Однако сразу же обнаружились проблемы. Оказалось, что СМК не даёт той отдачи, на которую способна. Это объясняется отсутствием у сотрудников библиотек умения диагностировать процессы и принимать оптимальные управленческие решения; непониманием того, как в процессе отдельных операций возникает их документальное описание, и др.

Одна из причин неэффективности СМК связана с отношением руководителей и персонала к документам. Э. Р. Сукиасян, проанализировав опыт многих российских библиотек, пришел к выводу: «Реализация требований менеджмента качества оказалась настолько бюрократической процедурой, что многие библиотеки с ней не справились. “Реализация” связана не столько с качеством, сколько с подготовкой документов, которые надо составить с точным соблюдением всех требований и представить в соответствующие инстанции, чтобы получить ”документ”. С этим нельзя не согласиться.

Для полноценной СМК информационно-библиотечных и библиографических услуг каждое требование стандарта так или иначе связано с одним или несколькими документами. Они охватывают все процессы СМК библиотеки: жизненного цикла, менеджмента ресурсов, измерения, анализа и улучшения, а также планирования, анализа и улучшения самой СМК. При выполнении различных процессов, относящихся к СМК библиотеки, управляющий – ответственный за качество – имеет дело с процедурами, инструкциями, планами, записями результатов процесса. Но с документами СМК работают не только управляющие, но и практически все сотрудники, начиная с директора и заканчивая рядовым библиотекарем, библиографом. Поэтому задачу управления документацией следует рассматривать как стратегическую, решать которую следует, руководствуясь теми же классическими принципами менеджмента, которые положены в основу СМК.

«Документ» у многих ассоциируется со словом «бюрократия» и, следовательно, имеет негативный оттенок. Зачастую руководители и сотрудники библиотеки полагают, что создание СМК сводится к появлению огромного количества «бумажек», которые нужны только аудиторам при проведении сертификационных и надзорных проверок. Именно поэтому внедрение документированной СМК чаще всего вызывает недовольство и сопротивление персонала, который воспринимает СМК не как меру улучшения деятельности, а как дополнительную работу. Однако если грамотно организовать работу, потребуется создать относительно немного (в сравнении с имеющимися) дополнительных документов, причем именно тех, которые необходимы для комплексного системного управления организацией.

Итак, любая организация имеет определённую структуру, и в зависимости от того, какие проблемы решаются на том или ином ее уровне, можно выделить соответствующие уровни управления: в малой организации – как минимум, два (руководящий и оперативный); в средней и крупной – не менее четырех (руководящий, стратегический, тактический и оперативный). На каждом из уровней идут свои внутренние процессы, управление которыми осуществляется, как правило, по вертикали.

На примере любой библиотеки можно рассмотреть, какие процессы сегодня осуществляются на каждом уровне и какие документы используют при этом её руководители и персонал.

На руководящем уровне принимаются стратегически важные управленческие решения по развитию и совершенствованию деятельности организации на основе анализа информации, предоставляемой заместителями руководителей и другими специалистами.

На оперативном уровне исполнители выполняют конкретные подпроцессы и операции и информируют руководителей своих подразделений о результатах работы.

В процессе работы руководители и исполнители используют те или иные необходимые им документы: правовые, организационно-распорядительные, планово-финансовые, внешние нормативные, внутренние нормативные и технические. Следовательно, основная часть этих документов есть в любой библиотеке независимо от наличия или отсутствия в ней СМК. Отмечу, что ни в одной из многочисленных публикаций, посвященных документации СМК и ее структуре, не уделяется достаточного внимания документам, позволяющим организациям работать и при отсутствии у них СМК. Не освещается и вопрос подчинения документов СМК в принятой структуре документопотока.

Проблема состоит в первую очередь в том, что в большинстве организаций все документы разрознены, «работают» каждый на своем уровне, не образуя единой системы. Зачастую один отдел не знает, какие документы есть в другом. Более того, подразделения создают свои формы документов, и каждое по-своему ими управляет (или не управляет).

Если упорядочить (классифицировать и систематизировать) документы, имеющиеся в любой организации, т.е. создать из них прочный фундамент – «базовый уровень» единой структуры документации, а затем проследить взаимосвязи документов и определить, чего еще не хватает, можно построить единую структуру документации – каркас системы менеджмента организации. Это подходит для организаций, имеющих сложную организационную структуру. В библиотеках же все обстоит иначе.

Кадровое делопроизводство, бухгалтерская документация и отчетность, организационные и распорядительные документы «живут» своей жизнью, не пересекаясь с общим потоком документации. Единственное место, где они соединяются – это номенклатура дел – систематизированный перечень документов.

Какое место в системе документации должны занять новые документы, появившиеся с внедрением СМК в библиотеке? Следует ли по характеру представленной в них информации отнести их к организационной (регламентирующей) документации, или же они должны выполнять информационную функцию и фиксировать текущее положение дел в том или ином отделе, при том или ином процессе? Такие вопросы возникают у специалистов, оценивающих документную составляющую СМК и документы библиотеки в целом.

Каждая организация самостоятельно определяет объём необходимой документации и её носители. Это зависит от таких факторов, как вид и размер организации, сложность и взаимодействие производственных процессов, сложность выпускаемой продукции и предоставляемых услуг, требования пользователей к ним, обязательные требования к СМК.

Руководству и сотрудникам библиотеки необходимо понять, что документы – их помощники, и они сами определяют, необходимо ли разрабатывать тот или иной документ. Нельзя не учитывать, что создание любого документа требует временных и материальных затрат. Поэтому не надо стремиться разрабатывать как можно больше документов, так как эффективность деятельности организации зависит не от их количества, а от качества (простота, краткость, логика построения и дружелюбие по отношению к пользователю). Тот, кто разрабатывает документы, должен обучать и пользоваться ими.

Следует отметить, что наличие взаимосвязей между документами предопределяет необходимость рассматривать документы СМК как систему документов. Системный подход обуславливает дополнительные ограничения на управление документацией СМК, которые проявляются на различных стадиях жизненного цикла документа:

- при создании документа необходимо «увязать» его с другими документами СМК;
- при использовании документа нужен постоянный доступ к тем документам, на которые он ссылается;
- при редактировании документа (создании новой версии) необходимо проверять, чтобы он не

противоречил другим документам.

В соответствии с системным подходом менеджеры по качеству, ответственные за документацию в подразделениях, а также разработчики документов и сотрудники, выполняющие конкретные процессы, должны обеспечивать целостность и непротиворечивость системы документов СМК.

Эффективно решать эти задачи на базе традиционной инфраструктуры документооборота сегодня достаточно проблематично. Причем настолько, что функции СМК зачастую сводятся к «обслуживанию» системы документации. Проблема усугубляется высокими темпами роста организационного, технического, информационного и других уровней предприятия, что ведет к усложнению документооборота. В свою очередь, последнее связано с необходимостью быстро реагировать на изменение конъюнктуры рынка, переориентироваться на производство новых видов продукции или новые требования к ней, корректировать структуру организации, материальные, финансовые, информационные потоки.

По всей видимости, руководители библиотеки должны определить пути совершенствования документной составляющей СМК и избегать противоречия с уже существующими правилами работы с фондом документов.

### **Список источников**

**Заика И. Т.** Документирование системы менеджмента качества : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Упр. качеством» / И. Т. Заика, Н. И. Гительсон. – Москва : КноРус, 2010. – 185 с.

**Ларин М. В.** Управление документами на основе международного стандарта ИСО 15489–2001 : метод. пособие / М. В. Ларин, О. И. Рысков. – Москва, ВНИИДАД, 2005. – 110 с.

**Полховская Т. М.** Система менеджмента качества организации: почему она не дает отдачи? / Т. М. Полховская, Ю. П. Адлер, И. Г. Назарова, Е. И. Хинузиди и др. // Стандарты и качество. – 2004. – № 5.

**Сукиасян Э. Р.** Менеджмент качества в действии. Стали ли наши библиотеки лучше работать? / Э. Р. Сукиасян // Науч. и техн. б-ки. – 2011. – № 6. – С. 19–27.

**Шенкман С. А.** Документационное обеспечение системы менеджмента качества / С. А. Шенкман. – Режим доступа: <http://lquality.eup.ru/DOCUM4/document-smk.html>