



Ю.Н. Дрешер

Руководство
по разработке и внедрению
документации системы
менеджмента качества
в библиотеках

Казань
2015



08450702

Ю.Н. ДРЕШЕР

РУКОВОДСТВО ПО РАЗРАБОТКЕ
И ВНЕДРЕНИЮ ДОКУМЕНТАЦИИ
СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА
КАЧЕСТВА В БИБЛИОТЕКАХ



Казань «Медицина» 2015

Дрешер, Ю.Н.

Д73 Руководство по разработке и внедрению документации системы менеджмента качества в библиотеках / Ю.Н. Дрешер. — Казань: Медицина, 2015. — 90 с.

ISBN 978-5-7645-0585-5

Руководство подготовлено на базе собственных исследований по документированию системы менеджмента качества в ГАУ «Республиканский медицинский библиотечно-информационный центр». Раскрыты общие требования к документации СМК, обязательные документы (руководство по качеству), т.е. документы, необходимые для эффективного функционирования СМК, приведены разработанные виды, иерархия, структура документации, методы управления документами, записями, идентификация и прослеживаемость. Дано описание процесса и его документация, приведена разработанная в РМБИЦ регламентирующая документация внутреннего происхождения. Раскрыты принципы создания документации СМК и управления ею.

Предназначено для руководителей и специалистов библиотек, информационных центров, преподавателей и студентов.

ISBN 978-5-7645-0585-5

© Дрешер Ю.Н., 2015

© ГАУ «РМБИЦ», 2015

ПРЕДИСЛОВИЕ

Эффективное управление современной библиотекой невозможно осуществлять без использования принципов системы менеджмента качества (СМК), без особенностей инноваций в организации, ее корпоративной культуры.

На результативность СМК как инструмента инновационной деятельности оказывают воздействие такие факторы, как качество документационного обеспечения внедрения и совершенствования СМК, переход от делопроизводства к управлению документацией, а также готовность сотрудников организации работать в соответствии с принципами системы менеджмента качества.

Мы рассматриваем СМК как инструмент в развитии библиотек на пути к достижению качества в оказании информационно-библиографических продуктов и услуг.

Современные социальные условия диктуют инновационные принципы функционирования библиотек, поэтому многие библиотеки [Псковская областная универсальная научная библиотека, Центральная городская публичная библиотека им. В.В. Маяковского (Санкт-Петербург), Центральная городская публичная библиотека им. Н.А. Некрасова (Москва), Сургутская районная централизованная библиотечная система, Мурманская государственная областная универсальная научная библиотека, Вологодская областная универсальная научная библиотека и т.д.] за основу своего развития приняли принципы всеобщего управления качеством, внедряя в свою деятельность СМК.

В этих условиях повышаются требования к качеству документационного обеспечения управления современной библиотекой, а документация является полноценным ресурсом управления.

Эффективность библиотечных технологий во многом зависит от устоявшихся установленных правил работы библиотеки и наличия взаимосвязанных и взаимодополняющих документов, детально

раскрывающих все связи и взаимодействия в библиотечном производстве в качестве нормативной базы управления библиотечными технологиями, а также источника информации о принятых технологиях, фиксации решений, организации их выполнения, контроля и оценки полученных результатов и обучения новых сотрудников.

Администрация библиотек имеет достаточные полномочия в области создания внутренних нормативных и технологических документов. Однако это чаще всего приводит либо к отсутствию технологической документации библиотеки, либо к копированию документов, разработанных другими библиотеками, которые адаптируются под конкретную организацию.

В общих случаях это обусловлено неумением библиотечных специалистов оценить свою деятельность как совокупность взаимосвязанных процессов, комплексно и лаконично описать ее как систему.

СМК базируется на процессном подходе и любое изменение в технологии предоставления информационно-библиотечных и библиографических продуктов и услуг должно быть отражено в документации процесса, следовательно любой технологический процесс тщательно документируется и становится более управляемым.

Сама инновационная деятельность библиотек в СМК выводит профессиональную деятельность на качественно новый уровень, так как основывается на принципах постоянного улучшения, ориентации на потребителя, принятия решений на основе фактов и др. Управление инновационной деятельностью основано на менеджменте постоянных изменений, направленных на обеспечение поэтапного достижения организацией заявленных целей, на повышении качества, поэтому менеджмент качества может стать стратегией инновационной деятельности библиотек.

Система менеджмента качества в библиотеках призвана усовершенствовать те или иные библиотечные технологии и оформить сопутствующую документацию в соответствии с требованиями ГОСТ ИСО 9001-2008 (9001-2015), а также обеспечивает библиотеке способность постоянно обновляться и актуализироваться в изменяющемся обществе.

Проведенное сотрудниками РМБИЦ исследование документационного обеспечения управления в области СМК позволило выявить несовершенство, заключающееся в неполной документированности процессов, отсутствии системного подхода к управлению документацией и отставании теоретического осмысления новейших требований к документированию, обусловленных изменением условий функционирования библиотек, от потребности практики. Ими было предложено разделить документационные потоки библиотечного центра по организационно-функциональному признаку на основе одной из разработанных гипотетических моделей управления документационными потоками, что способствовало эффективной реализации документационного обеспечения инновационной деятельности библиотек. Сотрудницей центра А.В. Носовой в 2012 г. была защищена кандидатская диссертация «Документационное обеспечение инновационной деятельности библиотек в условиях внедрения СМК», что и явилось подтверждением наших исследований в этом направлении.

В настоящем руководстве мы попытались раскрыть поэтапно созданную в РМБИЦ эффективную систему документационного обеспечения управления инновационной деятельностью центра в условиях внедрения и функционирования СМК; описали документирование процессов, состав и структуру документации по процессам; раскрыли и привели конкретные примеры структуры документации СМК, раскрыли принципы создания и управления документацией СМК, идентификацию документации СМК, оптимизацию документирования процессов.

Данное руководство может стать настольным изданием для руководителей библиотек, занимающихся или собирающихся внедрять систему менеджмента качества в свою деятельность, а также для специалистов библиотечно-информационных центров, библиотек различного уровня и типов, преподавателей вузов культуры и искусств и студентов.

Будем рады отзывам и предложениям. Адрес: dresher07@yandex.ru или rmbic@tatar.ru

1.1. Общие требования к документации системы менеджмента качества

1. ДОКУМЕНТИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

Обязательным требованием стандартов ИСО серии 9000 является документирование системы менеджмента качества организации.

Для результативного функционирования организация должна идентифицировать многочисленные взаимосвязанные виды деятельности и управлять ими. Любая деятельность организации, в которой используются ресурсы для преобразования входов в выходы, может рассматриваться как процесс. Входами одного процесса обычно являются выходы других процессов.

При документировании системы менеджмента качества организация может определить любое число и состав документов, необходимых для демонстрации результативного планирования, функционирования, управления и постоянного улучшения системы менеджмента качества и ее процессов.

Характер и степень документирования системы менеджмента качества зависят от особенностей организации. Документирование может охватывать всю деятельность организации или отдельные ее аспекты. Например, требования, устанавливаемые в документации, зависят от вида и характера продукции и процессов, условий контракта, установленных законодательных и обязательных требований и т.п.

Содержание документов системы менеджмента качества и установленные в ней требования должны соответствовать стандартам в области качества. Методическим руководством по документированию СМК является ГОСТ Р ИСО/ТО 10013-2007. «Менеджмент организации. Руководство по документированию системы менеджмента качества».

В соответствии с ГОСТ Р ИСО 9001-2008 документация СМК должна включать заявление о политике и целях в области качества; руководство по качеству; 6 обязательных документированных процедур, требуемых этим стандартом; документы, необходимые организации для планирования, осуществления процессов и управления ими; 19 видов записей, требуемых данным стандартом. В соответствии с этим характер и степень документированности СМК должны отвечать законодательным и другим обязательным требованиям, потребностям и ожиданиям потребителей и других заинтересованных сторон, а также устраивать организацию.

Документация может быть в любой форме (бумажной, электронной) или на любом носителе, исходя из потребностей организации. Преимущества документирования на электронных носителях:

- а) обеспечение постоянного доступа уполномоченного персонала к актуализированной информации;
- б) легкость предоставления доступа к документам, внесения в них изменений и управления ими;
- в) возможность распространения документов и управления ими путем распечатки копий (при необходимости);
- г) обеспечение доступа к документам отдаленных подразделений;
- д) обеспечение простоты и результативности аннулирования устаревших документов.

Наряду с текстовым описанием различных процедур находят применение следующие способы документирования.

Схемы и диаграммы. Эффективны для краткой информации, такой как формулировки заявления о политике, изложение целей компании, изображение организационной структуры.

Формы. Могут использоваться для сбора конкретной информации, накапливаемой последовательно (например, данных проверок, заказов на приобретение, результатов проверок поставщика).

Диаграммы потоков (технологические схемы). Эффективное средство для общих инструкций по таким задачам, как движение материала или подготовка заказов на закупки.

Рисунки и наброски. Могут использоваться для разъяснения действий по инструкциям или стандартам. Типовое применение включает рисунки в планах контроля или в стандартах по качеству.

Видео- и аудиокассеты. Эффективны при обращении к большой аудитории для профориентации новых сотрудников.

Во многих случаях для автоматизации сбора данных, подготовки и хранения документации используются компьютерные программы, система электронной почты — средство оперативного документирования извещений и другой текущей информации.

Разработка документации СМК и ее использование позволяют решать следующие основные задачи:

- достижение требуемого уровня качества продукции (услуг), возможность его оценки работниками организации и третьей стороной;
- координация работы всех элементов СМК, превращение ее в работоспособный механизм;
- регламентация требований к процессам, службам, работникам, их взаимодействию, что повышает эффективность организаций и позволяет дать оценку работе всех исполнителей и руководства;
- создание механизмов постоянного улучшения работы организации;
- придание прозрачности СМК организации, создание условий для ее сертификации и оценки потребителями.

Исходя из целей и задач документирования, можно сформулировать следующие принципы, положенные в основу создаваемой в организации документации системы качества. Документация должна быть:

- 1) системной, т.е. определенным образом структурированной, с четкими внутренними связями между элементами системы качества;
- 2) комплексной, т.е. охватывать все аспекты деятельности в системе качества, в том числе организационные, экономические, технические, правовые, социально-психологические, методические;

- 3) полной, т.е. содержать исчерпывающую информацию обо всех процессах и процедурах, выполняемых в системе качества, а также о способах регистрации данных о качестве. При этом объем документации должен быть минимальным, но достаточным для практических целей;

- 4) понятной всем ее пользователям — руководителям, специалистам и исполнителям. Текст документа должен быть логически последовательным, не должен допускать различных его толкований;

- 5) содержать только практически выполнимые требования. В ней нельзя устанавливать нереальные положения;

- 6) адекватной рекомендациям и требованиям стандартов семейства ISO 9000. С этой целью во вводной части каждого документа необходимо давать точную ссылку на конкретный раздел или пункт стандарта, в соответствии с которым разработан данный документ;

- 7) легко идентифицируемой, т.е. каждый документ системы качества должен иметь соответствующее наименование, условное обозначение и код, позволяющий установить его принадлежность к определенной части системы;

- 8) адресной, т.е. каждый документ системы качества должен быть предназначен для определенной области применения и адресован конкретным исполнителям;

- 9) актуализированной. Это означает, что документация в целом и каждый отдельный документ должны своевременно отражать изменения, происходящие в стандартах семейства ISO 9000, и изменения условий обеспечения качества на предприятии;

- 10) санкционированной, т.е. каждый документ системы качества и вся документация в целом должны быть утверждены полномочными должностными лицами.

Поскольку стандарты ISO не требуют какой-либо конкретной формы документации СМК, принятая в организации форма должна быть приспособлена к ее условиям и потребностям.

Наиболее характерные виды документов в области качества: стандарт организации (СТО), процедура, методика, инструкция, программа (план) обеспечения качества, текущая документация — записи.

Стандарт организации в системе качества — документ, устанавливающий правила, порядок, общие принципы или характеристики, касающиеся различных видов деятельности. Разработка СТО целесообразна в тех случаях, когда деятельность носит повторяющийся (регулярный) и устоявшийся характер и когда регламентации подлежит деятельность в области качества, выполняемая несколькими подразделениями организации.

Процедура в системе качества — документ, устанавливающий порядок (последовательность) осуществления деятельности в системе качества.

Процедуры оформляются в виде стандарта организации, могут включаться в руководство по качеству (в больших и средних организациях в руководство включаются не сами процедуры, а только их перечень) или выпускаются в форме самостоятельного документа.

Методика (методические рекомендации) в системе качества — документ, устанавливающий один или несколько способов достижения соответствия в системе качества. В отличие от процедуры, определяющей главным образом последовательность выполнения работы во времени, методика определяет один или несколько способов выполнения этой работы. Методика отвечает на вопрос: «Как (каким образом) делать?».

Инструкция (рабочая инструкция) по качеству — документ, характеризующий действия в системе качества, которые следует выполнить. Рабочие инструкции (по закупкам, контролю качества, проведению технологических операций и др.) носят, как правило, более детализированный, чем процедуры, характер (например, рабочая инструкция «Методы схематического изображения процесса. Составление графической модели»).

Программа качества — документ, регламентирующий конкретные меры в области качества, ресурсы и последовательность деятельности, относящейся к специфической продукции, услуге, проекту.

Каждая программа качества направлена на выполнение конкретных требований по качеству в установленные сроки. Особенно необходимы программы качества при создании новой продукции или

процесса, а также при внесении существенных изменений в уже выпускаемую продукцию или действующий процесс.

Текущая документация (записи по качеству) — рабочие документы, отражающие действия руководства и исполнителей по обеспечению качества продукции (услуг). Это приказы, указания, распоряжения, отчеты, протоколы согласования, совещаний, результаты измерений, анализа требований, проверок качества и пр., данные о персонале, о состоянии продукции и др.

Обязательные записи необходимы для подтверждения достигнутых результатов или осуществленной деятельности в СМК, в том числе для обеспечения свидетельств того, что разработанные (применяемые) процессы жизненного цикла продукции (ЖЦП) и продукция соответствуют заданным требованиям. Данная группа записей устанавливается на стадии планирования процессов ЖЦП (п. 7.1 ГОСТ Р ИСО 9001) исходя из соображений их применимости и необходимости. При этом, как отмечалось выше, в СМК могут быть сделаны обоснованные, с соответствующим обязательным отражением в руководстве по качеству (РК), исключения каких-либо требований разд. 7 ГОСТ Р ИСО 9001 (с соответствующими им обязательными записями), и в то же время добавлены при планировании какие-либо иные записи, признанные самой организацией обязательными.

С учетом изложенного сводный перечень записей и устанавливающих их пунктов ГОСТа 9001-2008 приведен в табл. 1.

Таблица 1

Типы записей по качеству, требуемых стандартом ГОСТ Р ИСО 9001-2008

| Требуемая запись | Раздел ГОСТ Р ИСО 9001 |
|--|--|
| Результаты анализа системы качества со стороны руководства (отчеты, протоколы совещаний, приказы, указания, распоряжения) | Раздел 5, п. 5.5.2, п. 5.6.1, п. 5.6.3 |
| Данные об образовании, подготовке, навыках и опыте персонала | Раздел 6, п. 6.2.2 |
| Записи, необходимые для обеспечения доказательства того, что процессы жизненного цикла и продукция соответствуют установленным требованиям | Раздел 7, п. 7.1 |

| Требуемая запись | Раздел ГОСТ Р ИСО 9001 |
|---|------------------------------|
| Записи об анализе требований к продукции (при анализе контракта) | Раздел 7, п. 7.2.1, п. 7.2.2 |
| Данные по определению входных данных для проектирования и разработки, относящиеся к требованиям к продукции | Раздел 7, п. 7.3.2 |
| Записи по результатам анализа проектирования и всех последующих действий | Раздел 7, п. 7.3.4 |
| Записи по результатам верификации проекта и всех необходимых действий | Раздел 7, п. 7.3.5 |
| Записи по результатам валидации проекта и всех необходимых действий | Раздел 7, п. 7.3.6 |
| Записи по изменениям, внесенным в проект и всех необходимых действий | Раздел 7, п. 7.3.7 |
| Данные о результатах оценки поставщиков | Раздел 7, п. 7.4.1 |
| Записи по результатам регистрации способности специальных процессов достигать запланированных результатов | Раздел 7, п. 7.5.2 |
| Записи по идентификации и прослеживаемости | Раздел 7, п. 7.5.3 |
| Данные о состоянии продукции, поставленной потребителям (потеря, нанесение повреждений, другие случаи непригодности) | Раздел 7, п. 7.5.4 |
| Данные о калибровке и поверке контрольного, измерительного и испытательного оборудования | Раздел 7, п. 7.5.4 |
| Результаты внутренних проверок качества | Раздел 8, п. 8.2.2 |
| Данные, свидетельствующие о соответствии продукции установленным требованиям при ее контроле и измерении, с указанием лица, разрешившего выпуск продукции | Раздел 8, п. 8.2.4 |
| Управление документацией | Раздел 4, п. 4.2.3 |
| Управление записями | Раздел 4, п. 4.2.4 |
| Планирование, проведение и фиксация результатов внутренних аудитов | Раздел 8, п. 8.2.2 |
| Управление несоответствующей продукцией | Раздел 8, п. 8.3 |
| Планирование, проведение, фиксация и анализ результатов корректирующих действий | Раздел 8, п. 8.5.2 |
| То же для предупреждающих действий | Раздел 8, п. 8.5.3 |

1.2. Обязательные документы СМК

Какие документы согласно ИСО 9001 необходимы для СМК и какие резервы по сокращению документации заложены в тексте этого стандарта.

Обязательный комплект документации СМК, как правило, содержит следующие документы:

- руководство по качеству (РК);
- политику и цели в области качества;
- шесть обязательных для документирования процедур СМК;
- обязательные записи, необходимые для подтверждения достигнутых результатов или осуществленной деятельности в СМК.

1.2.1. Руководство по качеству

Руководство по качеству (РК), исполняющее роль сводного, наиболее общего документа системы, предназначено преимущественно для внутреннего применения, но может быть использовано и внешними заинтересованными сторонами для ознакомления с организацией.

Руководство по качеству должно содержать область применения системы менеджмента качества, обоснование и детали любых исключений, документированные процедуры или ссылки на них, описание взаимодействия процессов.

Руководство по качеству должно включать в себя информацию об организации, в том числе ее наименование, адрес и контактную информацию. В руководстве по качеству может быть приведена дополнительная информация, например, направление деятельности организации, сведения о ее размере, историческая справка.

В общем случае РК включает следующие аспекты:

- наименование и область применения;
- рассмотрение, утверждение и пересмотр;
- организационная структура, ответственность и полномочия;
- заявление о политике, задачах и целях в области качества (заявление о политике может быть и самостоятельным документом);
- описание структуры организации, а также полномочия и ответственность ее подразделений и управляющего персонала;

— общее описание СМК и процессов, включая основные используемые элементы СМК, а также обоснованные исключения, допускаемые п. 1.2, из числа приведенных в разд. 7 (ГОСТ Р ИСО 9001). Поскольку это один из основных резервов сокращения как сферы действия самой СМК, так и объема документации; к этому шагу необходимо подойти объективно, устраняя избыточность. Подчеркнем, что независимо от размера и вида деятельности организации нельзя допускать никаких исключений из общесистемных требований других разделов стандарта.

Существует несколько подходов для формирования руководства по качеству (ГОСТ Р ИСО/ТО 10013-2007):

а) для небольших организаций в руководство по качеству целесообразно включать полное описание системы менеджмента качества со всеми документированными процедурами, требуемыми ИСО 9001;

б) для крупных организаций может быть разработано несколько руководств по качеству (например, для международного, национального или регионального направлений деятельности организации);

в) может быть создана иерархическая ссылочная структура руководства по качеству (рис. 1).



Рис. 1. Иерархическая ссылочная структура документации СМК

Практика показала, что оптимальным решением (для библиотечно-информационных центров) является выделение из РК всех основных документированных методик СМК в самостоятельные документы с сохранением в его содержании только системных связующих фрагментов текста и частных процедур и ссылок на самостоятельные документированные методики, инструкции. Иерархическая ссылочная структура документации СМК способствует внедрению, поддержанию в рабочем состоянии и лучшему пониманию персоналом требований к документации системы менеджмента качества (ГОСТ Р ИСО/ТО 10013-2007). Границы разделения полных (исчерпывающих) описаний процедур СМК между РК и автономными документами должны тщательно продумываться, чтобы, с одной стороны, РК не превращалось в краткий малосодержательный путеводитель по самостоятельным процедурам СМК, а с другой — чтобы не было повторов текста в этих документах.

1.2.2. Обязательные процедуры

К шести обязательным документированным процедурам СМК стандартом ГОСТ Р ИСО 9001 предусмотрены следующие документированные процедуры (табл. 2).

Таблица 2

Документированные процедуры, предусмотренные стандартом ИСО 9001-2008

| Тип документа | ГОСТ Р ИСО 9001 |
|--|--------------------|
| 1. Управление документацией | Раздел 4, п. 4.2.3 |
| 2. Управление записями | Раздел 4, п. 4.2.4 |
| 3. Планирование, проведение и фиксация результатов внутренних аудитов | Раздел 8, п. 8.2.2 |
| 4. Управление несоответствующей продукцией | Раздел 8, п. 8.3 |
| 5. Планирование, проведение, фиксация и анализ результатов корректирующих действий | Раздел 8, п. 8.5.2 |
| 6. То же для предупреждающих действий | Раздел 8, п. 8.5.3 |

Примечание. В одном документе допустимо объединить ряд процедур, например 1 и 2, 5 и 6 (ГОСТ Р ИСО 9001, п.4.2.1, прим.1).

Когда ряд процессов в организации не выполняется и/или она за них не несет ответственности перед потребителем, то для данных процессов в СМК не разрабатываются самостоятельные документированные процедуры (либо разделы процедур) и не ведутся соответствующие записи, если:

1) организация не занимается проектированием и разработкой продукции;

2) организация не имеет поставщиков, от качества продукции или услуг которых зависит качество конечной продукции;

3) в организации не используются процессы, недостатки которых могут стать очевидными только после выпуска продукции;

4) в организации не установлено требование прослеживаемости;

5) в процессах производства не задействована собственность потребителя;

6) организация не применяет устройства для мониторинга и измерений;

7) на стадии планирования согласно ГОСТ 9001, п. 7.1 не установлено ведение записей, дополняющих перечень тех записей, обязательность ведения которых уже установлена в разд. 7 ГОСТ 9001.

К решению вопроса, надо или нет вести в СМК соответствующие записи и разрабатывать соответствующие процедуры, следует подходить разумно, вникая в суть требований стандарта.

ИСО 9001 не устанавливает требований к оформлению записей и периодичности их ведения. По усмотрению организации они могут вестись как в произвольном виде, так и с использованием специально разработанных форм, с установленной периодичностью или по мере необходимости. Главное, чтобы записи отвечали требованиям своевременности, объективности и полноты, а также сохранности и возможности восстановления.

1.2.3. Документы, необходимые для эффективного функционирования СМК

К документам, необходимым для эффективного функционирования СМК, могут относиться:

- положения о структурных подразделениях (п. 5.5.1 ГОСТ 9001);

- должностные инструкции для всех категорий персонала (пп. 5.5.1, 6.2.2 ГОСТ 9001);

- приказ о назначении, полномочиях и ответственности представителя руководства по качеству (п. 5.5.2 ГОСТ 9001);

- документы по процессам обмена информацией в организации, в том числе по вопросам результативности СМК (объявления, электронные сообщения, записи результатов совещаний, сводная информация о результатах проверок и аудитов и т.п.) (п. 5.5.3 ГОСТ 9001);

- процедурные документы и записи по обратной связи с потребителями и оценке их удовлетворенности (анкеты, опросные листы и т.п.), результаты сравнения с достижениями конкурентов и передовых организаций (материалы участия в конкурсах, результаты бенчмаркинга и т.п.) (пп. 5.6.2, 8.2.1 ГОСТ 9001);

- документы (или разделы в других документах, например, в положении об оплате труда) по мотивации и вовлечению персонала в реализацию целей организации в области качества (п. 6.2.2 ГОСТ 9001);

- документированные методики (стандарты организации, правила, порядки, инструкции и т.п.) на основные (маркетинг, проектирование, изготовление, приемка, поставка и др.) и вспомогательные (снабжение, делопроизводство, подготовка кадров, метрологическое и технологическое обеспечение и др.) производственные процессы, содержащие, помимо прочего, требования к входам и результатам процессов, к деятельности по их верификации, валидации, контролю и мониторингу, критериям приемки, ведению соответствующих записей (пп. 7.1, 7.5.1 ГОСТ 9001);

- документы и записи, содержащие требования, которые относятся к продукции (услуге) (п. 7.2.1 ГОСТ 9001);

- документы для потребителя о возможностях организации (буклеты, каталоги, иные рекламные материалы) и о процедурах работы с потребителями, включая прохождение их запросов, порядок рассмотрения рекламаций (п. 7.2.3 ГОСТ 9001);

- документы по планированию проектирования и разработки, по выходным данным проектирования и разработки (пп. 7.3.1, 7.3.3

ГОСТ 9001) (если организация занимается проектированием и разработкой);

- требования к закупаемой продукции и услугам, запасным частям, материалам, оборудованию и т.п., сведения о поставщиках, правила и критерии оценки поставщиков (пп. 7.4.1, 7.4.2, 7.4.3 ГОСТ 9001) (если организация имеет поставщиков, от качества поставляемых продукции или услуг которых зависит качество продукции);

- рабочие производственные инструкции персоналу для ряда конкретных выполняемых работ, включающие, помимо прочего, указания по качеству и безопасности (п. 7.5.1 ГОСТ 9001);

- документы по поверке и калибровке средств измерений (СИ), аттестации методик выполнения измерений (МВИ) и измерительного оборудования (ИО), процедурам обращения с поврежденными или несоответствующими СИ и ИО (п. 7.6 ГОСТ 9001) (если организация применяет контрольно-измерительные средства и испытательное оборудование для подтверждения соответствия продукции установленным требованиям);

- процедурные документы и записи по результатам сбора и анализа данных о результативности СМК, по выявлению областей улучшения деятельности и результатам улучшения (п. 8.4 ГОСТ 9001);

- разрешительные документы органов исполнительной власти на ведение определенных видов деятельности, акты проверок и заключения государственных органов контроля и надзора, сертификаты обязательной сертификации о соответствии продукции обязательным требованиям (п. 1.1), если наличие подобных документов для данной продукции необходимо;

- типовые формы для формализованного ведения необходимых записей;

- нормативно-правовые и технические документы, справочная литература, научно-техническая периодика и т.п.

Следует обратить внимание, что ИСО 9001 не предъявляет жестких требований к наличию, составу, содержанию и форме документов данной группы: «Степень документированности СМК... может отличаться... в зависимости от размера органи-

зации; сложности и взаимодействия процессов; компетентности персонала» (п. 4.2 ГОСТ 9001).

Сокращение объемов документов, оформление которых признано необходимым, особенно описаний процессов, может быть достигнуто тщательным продумыванием их содержания и изложением не только в виде традиционного текста, но с применением таких наглядных и компактных форм, как табличная, матричная, диаграммная, графическая.

Для простых процедур можно порекомендовать одну из этих форм, для более сложных разумно, например, сочетание диаграммного представления с комментирующим текстом. Применение более двух форм (иногда всех сразу: таблица входов-выходов процесса, матрица ответственности задействованных лиц, текстовое описание, диаграмма процесса) хотя и придает «красивость» документации, но существенно увеличивает ее объем из-за неоднократных повторов и поэтому нецелесообразно.

1.3. О валидации, верификации и ошибках в документах

В стандарты ИСО серии 9000 введен ряд новых терминов или терминов с новыми определениями. Для отечественного пользователя особую трудность представляют такие термины, как «валидация» и «верификация». Из-за их неправильного понимания либо зеркального восприятия часто возникают грубые процедурные ошибки в документации. Сами процедуры, содержащие данные действия, выполняются и записываются также неправильно.

Приведем эти термины и попробуем дать им менее строгие, более понятные толкования.

Валидация (validation) — подтверждение [посредством предоставления объективного свидетельства (п. 3.8.1 ГОСТ 9000)] того, что требования (п. 3.1.2 ГОСТ 9000), относящиеся к конкретному предполагаемому использованию или применению, были выполнены.

Верификация (verification) — подтверждение [посредством предоставления объективного свидетельства (п. 3.8.1 ГОСТ 9000)] того, что установленные требования (п. 3.1.2 ГОСТ 9000) были выполнены.

Валидация — подтверждение на основе представления объективных свидетельств того, что требования, предназначенные для конкретного использования или применения, выполнены.

Образно говоря, валидация — это процедура сопоставления того, что задумано сделать (или еще пока делается), с тем, что необходимо потребителю для конкретного применения, т.е. сопоставление планируемого или промежуточного результата деятельности с текущими выходными требованиями — «взгляд вперед».

Валидация — действие, более ориентированное на рыночные отношения. Если выпущенная продукция, даже полностью соответствующая первичному заказу, не удовлетворяет потребителя, ваша принципиальная правота ничего кроме убытков вам не даст. По мере исполнения заказа или удовлетворения ранее выявленных потребностей потенциального потребителя необходимо постоянно интересоваться, не поменялись ли потребности конкретного заказчика или неопределенного потребителя (проводя, например, маркетинговые исследования и анализируя их результаты). Если этого не делать, есть риск изготовить невостребованную продукцию и понести не только значительные экономические потери, но и подорвать свою репутацию.

Верификация — подтверждение на основе представления объективных свидетельств того, что установленные требования были выполнены. Если говорить образно, то верификация — это процедура сопоставления того, что сделано (или еще пока делается), с тем, что было задумано (предписано) сделать, т.е. сопоставление законченного или промежуточного результата с входными требованиями — «взгляд назад».

Отечественным практикам более привычно действие, называемое верификацией. В плановой экономике главным было то, чтобы продукция (готовое изделие или проект) отвечала плану, заказу или иным заданным документированным требованиям. Насколько готовая продукция подойдет конечному потребителю, организацию не сильно заботило. Считалось, что это проблема заказчика: «Что вы заказали, то мы и сделали. Какие могут быть претензии?».

2. ДОКУМЕНТИРОВАНИЕ ПРОЦЕССОВ

2.1. Документация по процессам

ГОСТ Р ИСО 9001 (разд. 4.1) не регламентирует перечень процессов, которые должны быть документированы. Каждая организация самостоятельно определяет, какие процессы должны быть документированы, руководствуясь требованиями потребителей, нормативных актов, областью своей деятельности и корпоративной стратегией.

Объем документирования в системе менеджмента качества определяет руководство организации, исходя из следующих требований:

- обеспечить воспроизводимость любого процесса и выполнение требований ГОСТ Р ИСО 9001 персоналом организации;
- обеспечить возможность доказательства соответствия системы менеджмента качества требованиям ГОСТ Р ИСО 9001 при проведении аудитов;
- выполнить требования ГОСТ Р ИСО 9001 к документированию процедур.

Тем не менее в документе (ГОСТ Р ИСО/ТО 10013-2007) приведен ряд требований, соответствие которым в рамках системы менеджмента качества организация может демонстрировать посредством разработки ряда документов. Среди них следует выделить описания процессов, которые могут включать: карты процессов; блок-схемы процессов; описания процессов в любой приемлемой форме. При этом могут использоваться различные методы: графические, вербальные, визуальные, электронные.

Степень детализации описаний процессов определяется исходя из необходимости и достаточности обеспечения эффективности руководства процессами. В соответствии с ГОСТ Р ИСО 9001 документированию в рамках процесса подлежат планирование и обеспечение, управление ходом процесса, ресурсы, процессы контроля. В ГОСТ Р ИСО 9001 (разд. 4.2.1) упоминаются следующие категории документов по процессам в рамках системы менеджмента качества: описания процессов, процедуры.

Так как описания процессов используются в различных документах системы менеджмента качества, а в основе ГОСТ Р ИСО 9001 лежит принцип системного подхода к менеджменту качества, создание описаний процессов предшествует созданию остальных документов в системе менеджмента качества. Следовательно, описание процессов — основа для создания документации в системе менеджмента качества. В этом контексте описание процесса является основой для создания процедуры.

Описания процессов, в отличие от шести обязательных процедур, не являются обязательными документами (не являются обязательным элементом системы документов) системы менеджмента качества в соответствии с ГОСТ Р ИСО 9001.

В системе менеджмента качества следует различать назначение описания процесса и процедуры.

Описание процесса определяет сущность процесса и его структуру. Назначение описания — это эффективное планирование, обеспечение, управление и улучшение процесса.

Процедура определяет последовательность действий в рамках процесса, которая в заданных условиях (т.е. «здесь и сейчас») обеспечивает заданное качество процесса. Суть процедуры — это алгоритм исполнения процесса в конкретных условиях.

Распространенный способ представления алгоритмов — блок-схемы, которые могут быть использованы в качестве способа представления процедур процессов в системе менеджмента качества. Однако блок-схемы не позволяют отразить структуру процессов и, следовательно, не являются адекватным способом описания процессов.

Для описания процессов, которое отвечает требованиям менеджмента качества, используются другие способы, например, способ, основанный на методологии функционального моделирования IDEF0, IDEF3, DFD.

Описание процесса первично по отношению к процедуре и является основой для разработки последней, но не наоборот. Следует отметить, что для одного и того же процесса может быть несколько процедур, отличающихся, например, условиями их выполнения, последовательностью действий и т.п.

2.2. Состав и структура документации по процессам

Документация по процессам, используемая для последующего эффективного планирования, обеспечения, управления и улучшения, включает перечень процессов (реестр процессов) и описание процесса, как правило, в текстовом и графическом форматах.

Перечень процессов формируется на принципах классификации, позволяющих идентифицировать как процессы, так и подпроцессы (табл. 3).

2.3. Описание процесса

Описание процесса содержит информацию, позволяющую идентифицировать состояние документа — его статус (рабочая версия, утвержден и т.д.), дату создания, автора, дату утверждения, лицо, утвердившее документ, дату изменения, сдачи в архив и т.д.

Описание процесса включает:

- информацию, описывающую процесс, включая его наименование, внутреннюю структуру, т.е. элементов, из которых состоит процесс, и взаимосвязи между ними, описание взаимосвязей процесса с другими процессами в организации, описание владельцев процесса, потребителей результатов процесса, поставщиков входов и ресурсов, необходимых для исполнения процесса. Степень детализации (глубины) описания процесса определяется исходя из сложности процесса, размеров организации и потребностей менеджмента организации;
- глоссарий процесса. В тех случаях, когда в описании процесса используются уже существующие в организации термины (определение которых имеется в других документах организации), вместо определения термина используется ссылка на документ, где это определение имеется;
- информацию, которая идентифицирует место документа «Описание процесса» в системе документации более высокого уровня, например, руководства по качеству или документированной процедуры;

**Перечень процессов организации, предоставляющей библиотечно-информационные
и библиографические услуги**

| Пункт ГОСТ 9001-2008 | Наименование вида деятельности или процесса | Владелец процесса | Идентификационный код процесса (ИКИП) | | | |
|--|---|----------------------|--|----|-----|-------|
| | | | ТПР | ПР | ПДП | ИКИП |
| Деятельность руководства по управлению качеством | | | Руководство | | | |
| 5.4 | Стратегическое планирование и управление качеством информационно-библиотечной, библиографической услуги и продукции | Руководство | 1 | 1 | — | 1.1 |
| 5.4.2 | | | 1 | 1 | 1 | 1.1.1 |
| 5.4.1 | | | 1 | 1 | 2 | 1.1.2 |
| 5.3 | | | 1 | 1 | 3 | 1.1.3 |
| 5.5.1 | | | 1 | 1 | 4 | 1.1.4 |
| 4.1 | Менеджмент процессов | ОКач. | 1 | 2 | — | 1.2 |
| 5.6 | Анализ СМК РМБИЦ со стороны руководства | Директор | 1 | 3 | — | 1.3 |
| 8.4 | Комплексная оценка деятельности СМК РМБИЦ | Директор | 1 | 4 | — | 1.4 |
| 5.5.3 | Внутренний обмен информацией | Гл.инженер | 1 | 5 | — | 1.5 |
| 4.2.3 | Управление документацией | ОКач. | 1 | 6 | — | 1.6 |
| 4.2.4 | Управление записями | ОКач. | 1 | 7 | — | 1.7 |
| 7.1 | Управление информационно-библиотечной деятельностью | Руководство | 1 | 8 | — | 1.8 |

Продолжение табл. 3

| Пункт ГОСТ 9001-2008 | Наименование вида деятельности или процесса | Владелец процесса | Идентификационный код процесса (ИКИП) | | | |
|--|---|--------------------------|--|----|-----|------|
| | | | ТПР | ПР | ПДП | ИКИП |
| 5.5.3 | Управление документооборотом в РМБИЦ | ОБЩ | 1 | 9 | — | 1.9 |
| Предоставление информационно-библиотечных и библиографических услуг | | | | | | |
| 7.5 | Предоставление информационно-библиотечных и библиографических услуг в режиме ИРИ и ДОР | РОНМИ | 2 | 1 | — | 2.1 |
| | Предоставление библиотечной услуги | ООБ | 2 | 2 | — | 2.2 |
| | Предоставление библиографических услуг | НБО | 2 | 3 | — | 2.3 |
| | Предоставление нормативно-правовой информации | РОНД | 2 | 4 | — | 2.4 |
| 7.5.1.(f) | Действия после поставки услуги, продукции (контроль РМБИЦ по использованию документов пользователями) | ООБ | 2 | 5 | — | 2.5 |
| 7.2.3 | Работа с читательскими отказами | ООБ, ОКХ, ОКомп., НБО | 2 | 6 | — | 2.6 |
| Издательская деятельность | | | | | | |
| 7.2 | Управление заказами | ПО | 3 | 1 | — | 3.1 |
| 7.5 | Редакционно-издательская деятельность | Ред.отдел, ОАПИО | 3 | 2 | — | 3.2 |
| 7.5 | Тиражирование и копирование | ООП | 3 | 3 | — | 3.3 |

| Пункт ГОСТ 9001-2008 | Наименование вида деятельности или процесса | Владелец процесса | Идентификационный код процесса (ИКП) | | | |
|--------------------------------------|---|--|---|----|-----|-----|
| | | | ТПР | ПР | ПДП | ИКП |
| 7.5 | Оперативная цифровая печать визиток, листовок, открыток | ПО, Ред. отдел | 3 | 5 | — | 3.4 |
| 7.5 | Послепечатная обработка | ООП | 3 | 6 | — | 3.5 |
| Измерение, анализ и улучшение | | | | | | |
| 8.2.1 | Удовлетворенность потребителей (анкетирование и оценка) | РОНМИ, ООБ, НБО, изд-во «Медицина», ОКач. | 4 | 1 | — | 4.1 |
| 8.2.2 | Внутренние аудиты | ОКач. | 4 | 2 | — | 4.2 |
| 8.2.4 | Измерение качества технологических процессов | ОКач., владель- цы процессов | 4 | 3 | — | 4.3 |
| 8.2.4 | Измерение качества продукции | ОКач., владель- цы процессов | 4 | 4 | — | 4.4 |
| 8.3 | Управление несоответствующей продукцией | ОКач., владель- цы процессов | 4 | 5 | — | 4.5 |
| 8.4 | Анализ данных | ОКач., владель- цы процессов | 4 | 6 | — | 4.6 |
| 8.5.1 | Улучшение | ОКач., УК | 4 | 7 | — | 4.7 |
| 8.5.3 | Предупреждающие действия | ОКач., УК | 4 | 8 | — | 4.8 |

| Пункт ГОСТ 9001-2008 | Наименование вида деятельности или процесса | Владелец процесса | Идентификационный код процесса (ИКП) | | | |
|----------------------------|--|----------------------|---|----|-----|------|
| | | | ТПР | ПР | ПДП | ИКП |
| 8.5.2 | Корректирующие действия | ОКач., УК | 4 | 9 | — | 4.9 |
| 5.4.2 | Поддержание и развитие системы измерений и мониторин- га процессов, услуг и продукции РМБИЦ | ОКач., УК | 4 | 10 | — | 4.10 |
| Менеджмент ресурсов | | | | | | |
| 6.1 | Управление информационными ресурсами РМБИЦ | Зам. директора | 5 | 1 | — | 5.1 |
| 6.1 | Комплектование фонда | ОКомп. | 5 | 2 | — | 5.2 |
| 6.1 | Научная обработка литературы, организация и ведение каталогов | ОНОЛ | 5 | 3 | — | 5.3 |
| 6.1 | Организация фонда | ОКХ | 5 | 4 | — | 5.4 |
| 6.1 | Научно-методическая деятельность РМБИЦ | НМО | 5 | 5 | — | 5.5 |
| 6.2 | Управление персоналом. Процессы кадровой политики | ОКП | 5 | 6 | — | 5.6 |
| 6.3 | Управление инфраструктурой | Гл. инженер | 5 | 7 | — | 5.7 |
| 6.4 | Управление производственной средой | Гл. инженер | 5 | 8 | — | 5.8 |
| 6.1 | Администрирование БД АБИС «ИРБИС» | ОАБП | 5 | 9 | — | 5.9 |
| 6.1 | Администрирование WEB-сайта РМБИЦ | Узел WEB | 5 | 10 | — | 5.10 |

| Пункт ГОСТ 9001-2008 | Наименование вида деятельности или процесса | Владелец процесса | Идентификационный код процесса (ИКП) | | | | |
|----------------------------|---|----------------------|---|----|-----|-----|--|
| | | | ТПР | ПР | ЦДП | ИКП | |
| Вспомогательные процессы | | | | | | | |
| 7.5.1 | Техническое сервисное обслуживание | Гл.инженер | 6 | 1 | — | 6.1 | |
| 7.2.2 | Дилерские процессы по АБИС «ИРБИС» | ОАБП | 6 | 2 | — | 6.2 | |

Примечания. Подпроцессы и их номера определяются владельцами процессов и должны регистрироваться в отделе качества и заноситься в реестр процессов.

Сокращения:

НБО — научно-библиографический отдел

НМО — научно-методический отдел

ОАБП — отдел автоматизации библиотечных процессов

ОКач. — отдел качества

ОКомп. — отдел комплектования фонда

ОКХ — отдел хранения фонда

ОНОЛ — отдел научной обработки литературы

ООБ — отдел обслуживания читателей

ООП — отдел оперативной полиграфии

ОКП — отдел кадровой политики

ОБЩ — общий отдел

РОНД — Республиканский отдел нормативной документации

РОНМИ — Республиканский отдел научно-медицинской информации

УК — уполномоченный по качеству

ИКП — идентификационный код процесса в соответствии с требованием РМБИЦ СМК ДП 4.2.3—1.6—01—2011, п. 9

ТПР — тип процесса (макропроцесса)

ПР — номер процесса

ЦДП — номер подпроцесса (указывается, если существует)

• информацию, позволяющую идентифицировать состояние документа: статус (рабочая версия, утвержден и т.д.), дату создания, автора, дату утверждения, лицо, утвердившее документ, дату изменения и дату сдачи в архив и т.д.

Элементы, из которых состоит документ «Описание процесса», регламентируются соответствующими процедурами управления документацией, принятыми в организации.

2.4. Документация процесса

Многие руководители и персонал полагают, что внедрение СМК сводится к созданию огромного количества «бумажек», которые не понадобятся никогда и никому, кроме аудиторов при проведении сертификационных и надзорных аудитов. Именно поэтому внедрение документированной СМК чаще всего вызывает недовольство и сопротивление персонала.

Однако, исходя из практики разработки и внедрения СМК в библиотеке, внедрение эффективной СМК требует создания относительно небольшого числа (по отношению к уже имеющимся) дополнительных документов, причем именно тех, которые необходимы для комплексного системного управления организацией.

Любое учреждение имеет организационную структуру, и в зависимости от того, какие проблемы решаются на том или ином ее уровне, можно выделить соответствующие организационные уровни управления: в малых — как минимум, два (руководящий и оперативный); в средних и крупных — не менее четырех (руководящий, стратегический, тактический и оперативный). На каждом из этих уровней происходят свои внутриуровневые процессы. Управление всеми этими процессами осуществляется, как правило, по вертикали. Для внутриуровневого управления библиотеки характерна двухуровневая структура управления деятельностью, которая определяет процессы, протекающие на каждом уровне, и какие документы используют при этом руководство и персонал. На рис. 2 представлена схема двухуровневого управления процессом.

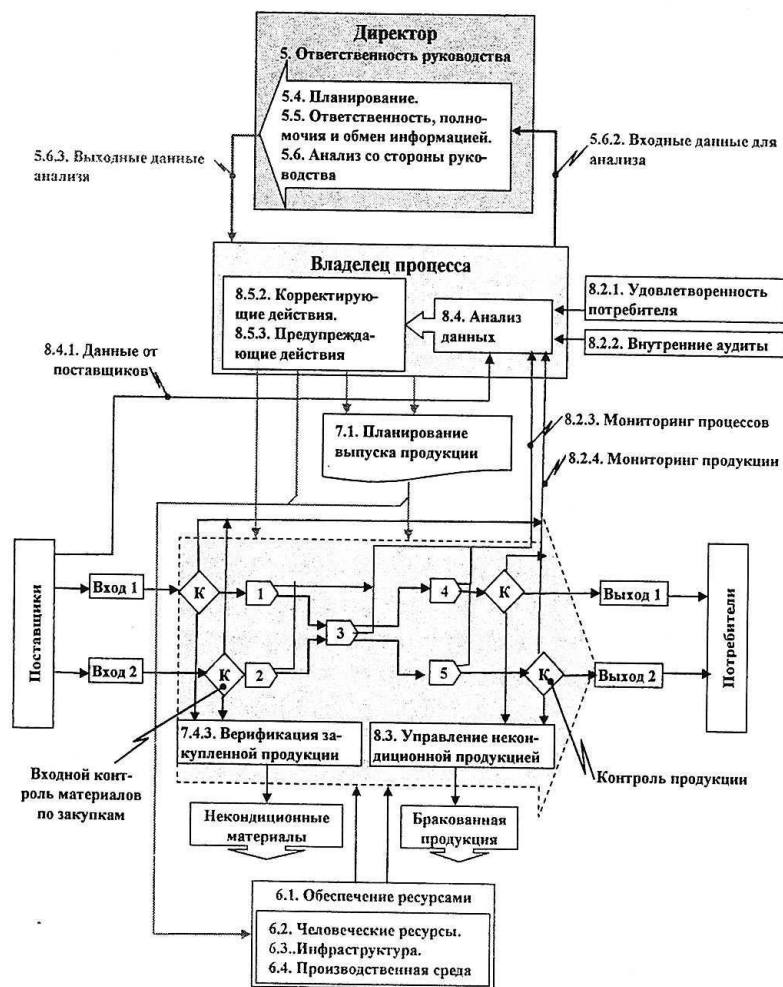


Рис. 2. Развернутая система двухуровневого управления процессом

На руководящем уровне директор принимает стратегически важные управленческие решения по развитию и совершенствованию деятельности организации на основе анализа информации, представляемой его заместителями.

На стратегическом уровне (уровне заместителей директора) осуществляется процесс планирования жизненного цикла услуги. Каждый заместитель планирует работу по своему направлению деятельности, организует, контролирует и анализирует выполнение на основе информации, представляемой начальниками подчиненных подразделений, принимает решения по совершенствованию своего вида деятельности и представляет соответствующие отчеты директору.

На тактическом уровне (уровне подразделений) под руководством начальников подразделений осуществляется выполнение запланированных работ — процессы жизненного цикла предоставления услуг и процессы их поддержки (обеспечения). Начальники анализируют ход работ на основе информации, получаемой от исполнителей, и представляют отчеты заместителю директора, которому подчиняются.

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

Для выполнения своих процессов руководители и исполнители используют те или иные необходимые им документы, имеющиеся в организации: правовые, организационно-распорядительные, планово-финансовые, внешние нормативные, внутренние нормативные, технические.

Следовательно, основная часть документов, необходимых для той или иной деятельности, имеется в любой организации, независимо от наличия или отсутствия в ней СМК.

Проблема состоит, в первую очередь, в том, что в большинстве организаций все документы разрозненны, «работают» каждый на своем уровне, не образуя единой системы.

Зачастую одно подразделение не знает, какие документы имеются в другом. Более того, подразделения создают свои формы документов, и каждое по-своему ими управляет или не управляет и т.д.

В процессе деятельности повсеместно осуществляется контроль качества продукции и предоставляемых услуг, что позволяет избежать использования некондиционных материалов при производстве и выпуска «брака». Подобное описание каждого процесса позволяет выстроить четкую графическую модель деятельности конкретной библиотеки в целом.

2.5. Структура документации СМК

Всю документацию организации условно можно представить в виде пирамиды и столь же условно поделить на уровни. Три нижних уровня занимают группы документов, которые существовали и до внедрения СМК. Это так называемые базовые уровни. К ним мы предлагаем отнести внешние нормативные документы, которые «сверху» регулируют деятельность учреждения; организационные документы, т.е. локально-нормативные акты, принятые в учреждении и устанавливающие в нем нормативно-правовые отношения; распорядительную и информационно-справочную, кадровую и бухгалтерскую документацию. Следующие четыре группы документации, «накладываются» на существующий объем документов учреждения с момента внедрения СМК. Сюда мы отнесли: отчетные документы (записи); документы на информационно-библиотечную продукцию; рабочие инструкции СМК; методические рекомендации; внутренние нормативные документы (например, документированные процедуры). И завершают пирамиду общесистемные документы — политика в области качества, цели в области качества, концепции развития, планы и программы.

Следует заметить, что конкретный состав документов определяется самой организацией. Какими бы ни были состав и объем документации СМК, она должна обеспечивать выполнение процессов в соответствии с циклом PDCA. При функционировании СМК необходимо проверять и анализировать выполнение установленных требований и при отклонении от них выполнять корректирующие действия.

Объем документов должен быть таким, чтобы установить все требования, обуславливающие протекание процессов в управле-

мых условиях, а объем записей — чтобы подтвердить выполнение установленных требований.

Анализ динамики основных показателей, характеризующих совершенствование СМК РМБИЦ, выявил, что количество документов СМК по мере накопления опыта уменьшалось, изымались из оборота дублирующие документы. Таким образом, число документов СМК РМБИЦ к концу 2011 г. составило 81 название. Это означает, что заявления некоторых авторов о ненужном «размножении» неработающей документации при внедрении СМК не соответствует действительности.

Рассмотрим схему «Управление документацией СМК» (рис. 3). Условно ее можно разделить на 2 части. Левая часть схемы представляет собой алгоритм жизненного цикла документа СМК с момента его разработки до отправки на хранение. В ходе жизненного цикла документа СМК появляются те или иные документы и записи по качеству, которые регистрируются в одном из двух журналов: журнал регистрации документов СМК и журнал регистрации записей по качеству.

Правую часть схемы целесообразно рассмотреть как соотношение различных видов документов и их исполнителей. Исполнителями могут выступать руководство, уполномоченный по качеству, подразделения-владельцы процессов, рабочие группы, аудиторы.

Уполномоченный по качеству отвечает за создание таких документов, как «Руководство по качеству», планы СМК, письма, служебные записки (в рамках функционирования СМК), протоколы заседаний координационного совета СМК, альбом процессов. Кроме того, уполномоченный занимается окончательной обработкой анкет.

Руководство организации участвует в управлении документацией СМК. В его ведении находится создание таких документов, как «Миссия», Видение», «Стратегические цели», «Политика и цели в области качества», приказы и распоряжения в рамках функционирования СМК, Устав, структура организации, разработка планов корректирующих и предупреждающих действий. Кроме того, высшее руководство анализирует данные отчетов о соответствии продуктов и услуг, о соответствии процессов, об удовлетворенности персонала и потребителя и т.д.

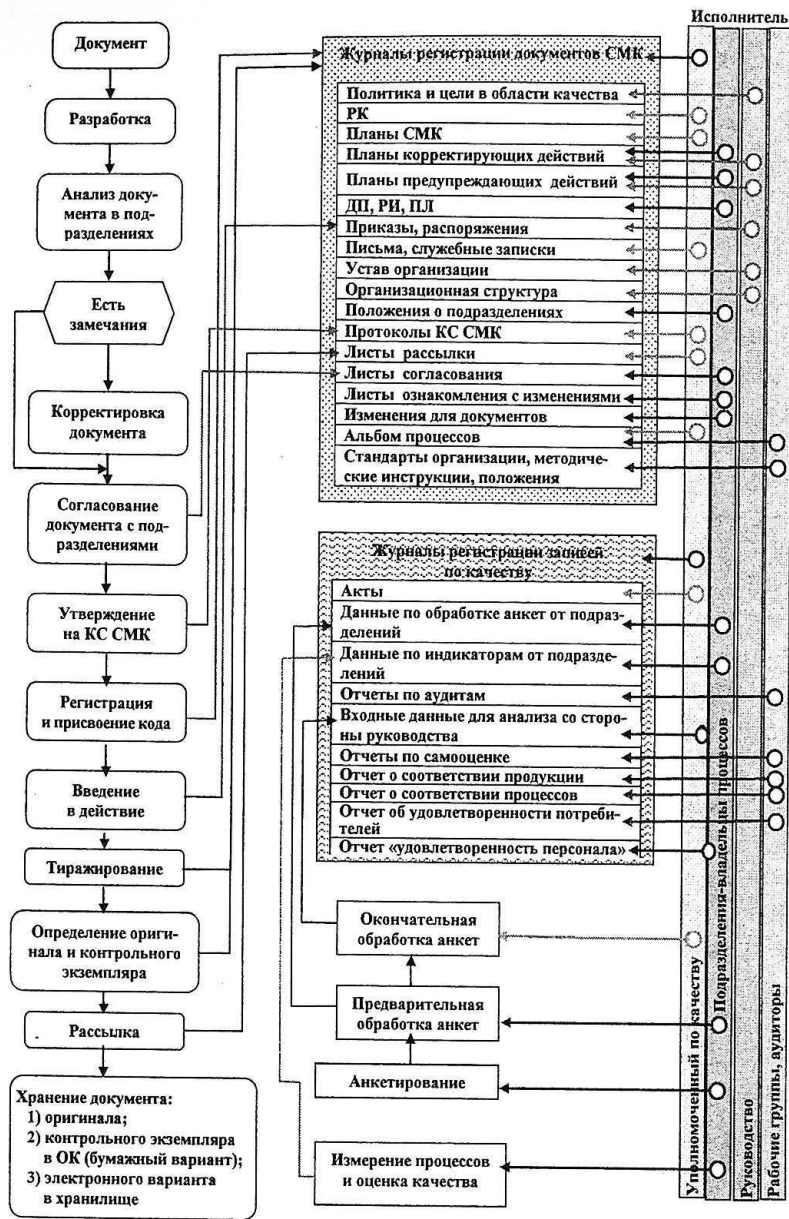


Рис. 3. Схема «Управление документацией СМК»

Группа исполнителей «Подразделения – владельцы процессов» отвечает за исполнение планов корректирующих и предупреждающих действий, за разработку документированных процедур, рабочих инструкций, положений о своих подразделениях.

В ходе исполнения таких этапов жизненного цикла документа СМК, как согласование и рассылка, подразделения заполняют листы согласования и листы ознакомления с изменениями. Также подразделения организации готовят данные по обработке анкет и отчеты об удовлетворенности потребителей, по целевым показателям и отчет об удовлетворенности персонала своей деятельностью, отчеты по самооценке СМК.

Рабочие группы (созданные для решения некоторых стратегических или оперативных задач в помощь как высшему руководству, так и владельцам процессов) разрабатывают стандарты организации, методические инструкции, положения, отчеты по самооценке СМК.

Аудиторы в ходе аудиторских проверок готовят отчеты по аудитам, анализируют отчеты по самооценке, отчеты о соответствии продукции и услуг, о соответствии процессов и отчет об удовлетворенности потребителя.

В предлагаемой нами структуре документации СМК (рис. 4) все документы сгруппированы по признаку управления на основе качества и формируют три верхних уровня: *первый* — политика, цели и руководство по качеству, концепция развития, планы, программы, миссия; *второй* — документированные процедуры управления процессами, выполняемыми как на стратегическом уровне, так и тактическом уровне, а также документированные процедуры управления подпроцессами, выполняемыми подразделениями, и рабочие инструкции исполнителей. На *третьем* уровне размещаются документы подтверждения качества (записи по качеству).

Итак, на первом уровне структуры документации организации (см. рис. 4) появляются политика и цели — стартовые, стержневые документы системы. При формулировании политики и постановке целей руководству необходимо учитывать требования потребителей, других заинтересованных сторон организации и действующего законодательства страны. Организация должна осуществлять свою

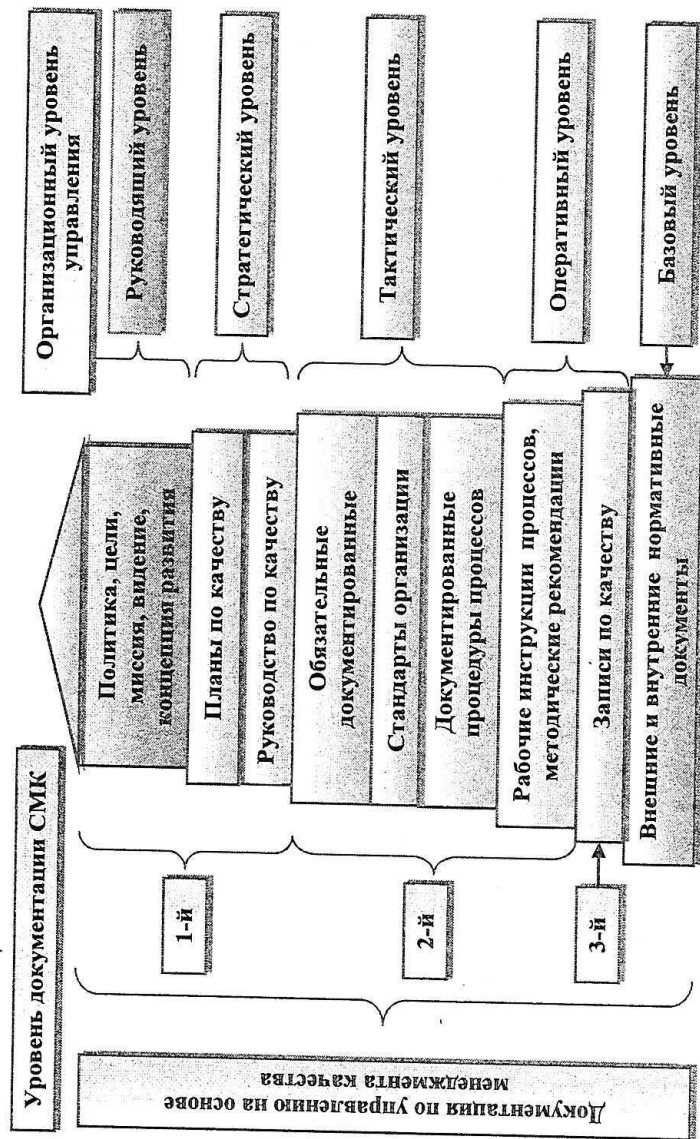


Рис. 4. Структура документации СМК и связь с уровнями управления

деятельность, т.е. выполнять все процессы для реализации политики и достижения реальных целей, поставленных руководством и согласованных со всеми сотрудниками.

На этом же уровне (как рекомендует стандарт ИСО 10013-2007) находится «Руководство по качеству» — документ, в котором организация описывает всю свою систему менеджмента с указанием области ее применения; детально обосновывает любое исключение; приводит документированные процедуры (или ссылки на них), а также описания и взаимодействия процессов, охватываемых системой менеджмента качества.

Что необходимо делать руководству и персоналу организации, чтобы реализовать политику и достичь поставленных целей? Необходимо определить все процессы и «состыковать» их, избавиться от разобщенности и внутренних конфликтов между их участниками, которые присущи многим организациям. Определить цели и критерии оценки (показатели качества) процессов и анализировать эти процессы, идентифицировать несоответствия, находить и устранять причины их появления. Повышать результативность процессов с целью удовлетворения потребностей и ожиданий своих внутренних и внешних потребителей и других заинтересованных сторон. Как минимум, надо уметь определять несоответствия и управлять ими, осуществлять корректирующие воздействия, а при необходимости — разрабатывать и выполнять предупреждающие действия.

Следовательно, организация должна управлять своими процессами с помощью шести обязательных документированных процедур СМК:

- «Управление документацией»;
- «Управление записями»;
- «Управление несоответствующей продукцией»;
- «Корректирующие действия»;
- «Предупреждающие действия»;
- «Внутренний аудит».

Все эти процедуры — системные документы, способствующие повышению открытости организации, делающие ее прозрачной как для самих сотрудников, так и для всех заинтересованных сторон организации. Результативность работы персонала по этим

процедурам свидетельствует о наличии в организации грамотного системного подхода к деятельности и ее улучшению. Пронизывая все уровни управления организацией, документы интегрируют различные виды деятельности в единую систему. Применение системных документов обеспечивает эффективность всей системы менеджмента организации.

Связь структуры документации с процессами организации показана на рис. 5.

На каждом уровне управления протекают соответствующие внутриуровневые процессы: на руководящем — процессы формулирования политики и постановки целей в приоритетных областях деятельности организации и процессы анализа эффективности реализации политики; на стратегическом — процессы стратегического и оперативного планирования работ и обеспечения их всеми необходимыми ресурсами; на тактическом — процессы жизненного цикла продукции и процессы их поддержки; на оперативном — подпроцессы и операции, выполняемые исполнителями.

На рис. 5 руководство по качеству вынесено из структуры документации и изображено на схеме справа. Тем самым мы акцентировали внимание на сущности этого важного документа, показав, что именно в нем всегда с той или иной степенью детализации приводится описание всей системы менеджмента организации. В этом документе приводится описание всех процессов организации и документов (или иерархическая ссылка на них), с помощью которых управляют ими и управляют системой в целом.

Для каждого процесса устанавливаются определенные требования в соответствии с правовыми, нормативными и техническими документами. Управление процессами осуществляется с помощью обязательных документированных процедур.

При выполнении, мониторинге, анализе процессов, а также при управлении ими возникает информация — акты, протоколы, справки, отчеты, сертификаты, результаты проверки, контроля, испытаний и т.д., это записи, в том числе регламентированные документированными процедурами. Поэтому данный вид документов в нашей структуре документации (см. рис. 5) находится на третьем уровне по признаку управления на основе качества.

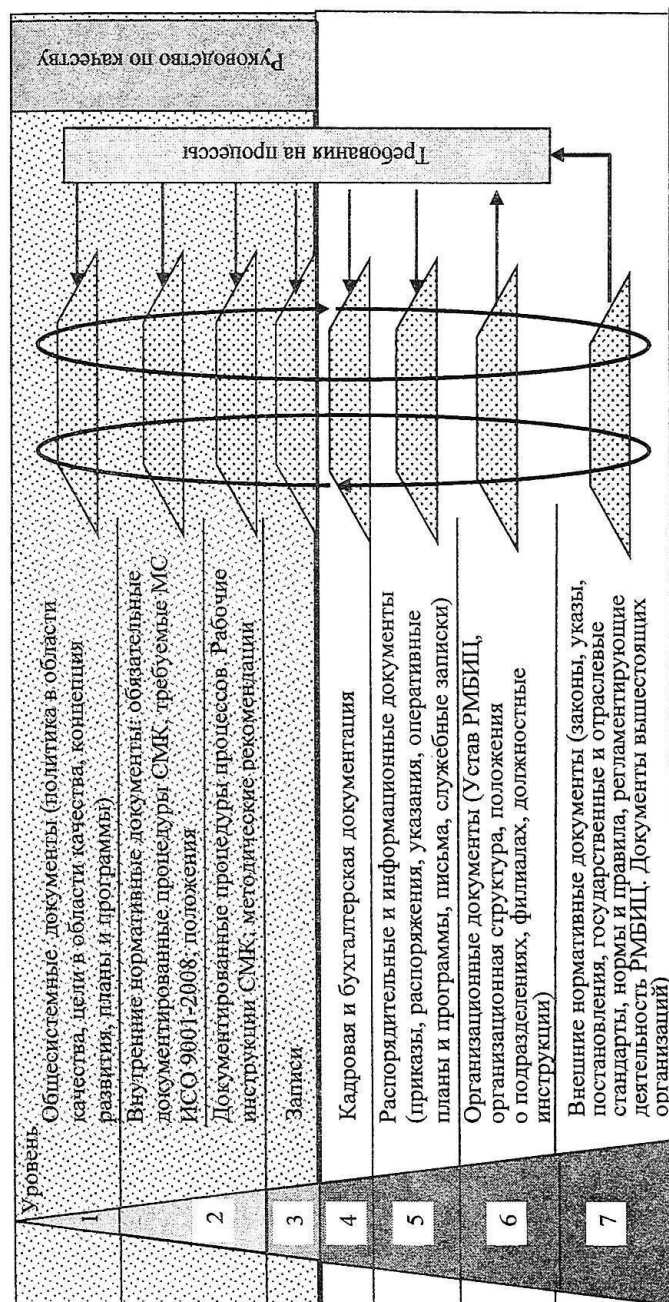


Рис. 5. Связь структуры документации с процессами организации

Записи — оперативные отчетные данные о качестве выполняемых работ. Это особый вид документов, формирующий базу объективных и достоверных данных, подлежащих анализу и статистической обработке. На основе анализа данных принимаются решения об улучшении деятельности (процессов).

В терминологии ГОСТ Р ИСО 9000-2008 этот вид документов носит названия «Данные о качестве», или «Записи по качеству». Отличительная особенность этого вида документов заключается в том, что информация в них является неизменяемой и предназначена для фиксирования какого-либо факта или события. Документы, содержащие информацию, создаются в ходе деятельности организации (рис. 6).

Записи позволяют организации решать вопросы по претензиям потребителей и других заинтересованных сторон на любом уровне.

Всеми видами документов и записей необходимо управлять. Управление документами и записями — это процессы, которые пронизывают всю деятельность организации и делают ее прозрачной как для руководителей и сотрудников, так и для всех ее заинтересованных сторон.

Руководству и сотрудникам организации необходимо понять, что документы — их помощники, и они сами определяют необходимость в разработке того или иного документа, когда осуществляют свои процессы. При этом следует помнить, что создание любого документа требует финансовых затрат. Поэтому не надо стремиться разрабатывать как можно больше документов, ибо эффективность деятельности организации зависит не от их количества, а от их качества (простоты, краткости, логики построения и лояльности пользователя). Всем, кто разрабатывает документы, необходимо учить пользователей с ними работать.

Конечно, приведенные здесь классификация документации и виды документов библиотечной организации — не истина в последней инстанции. Наша задача — на основе практического опыта разобраться с имеющимся фондом документов и навести в нем порядок.

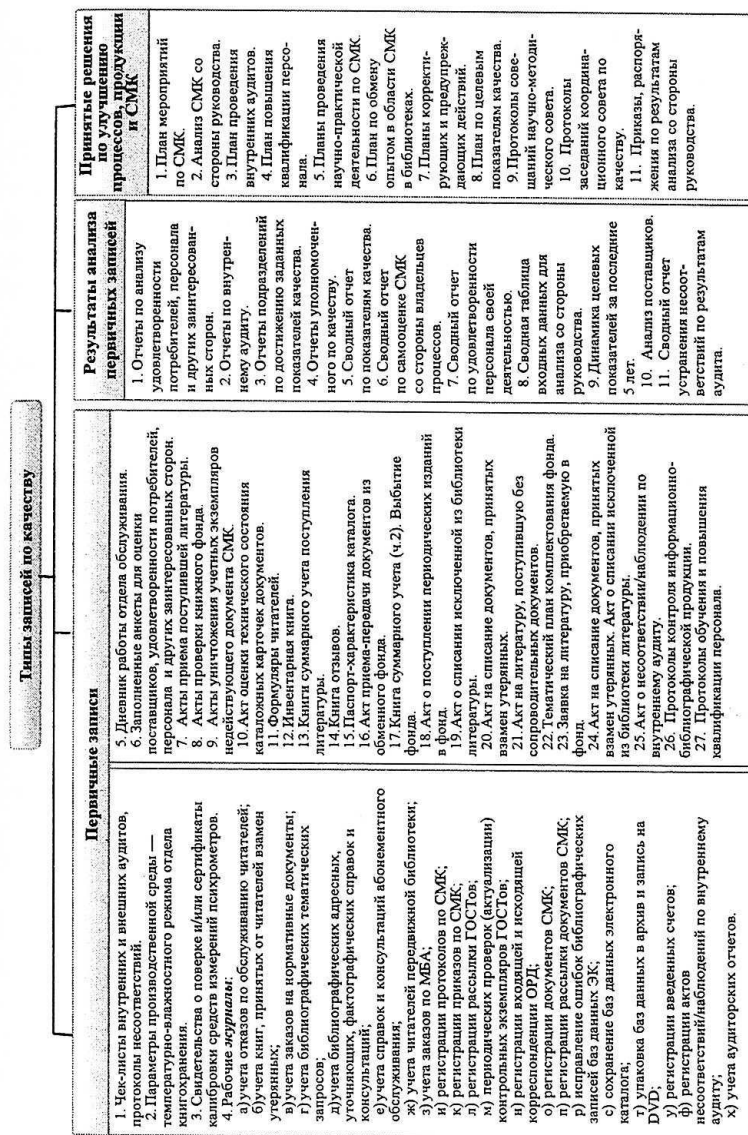


Рис. 6. Типы записей по качеству

2.6. Регламентирующая документация внутреннего происхождения

Структура документации определяется структурой процесса, содержание которого в ней описано и регламентировано. На *рис. 7* показана структура документации для простейшего процесса.

При разработке документации необходимо различать функцию и работу. Отличие функции от работы заключается в том, что функция — направление деятельности элемента организационной структуры, представляющее собой совокупность однородных операций, выполняемых на постоянной основе, а работа — конкретное действие, выполняемое в рамках одного процесса и одной функции.

Регламент процесса (документированная процедура) — это документ, в котором в общем виде описывается порядок функционирования процесса в целом.

Для подразделения, выполняющего один процесс, регламент может совпадать с положением о подразделении. Следовательно, в документ под названием «Положение о подразделении» можно внести все требования, регламентирующие выполнение процесса и управление им. Для крупного подразделения, в котором выполняется несколько процессов, положение о подразделении может содержать ссылки на регламенты нескольких процессов.

Распределение ответственности, полномочий и взаимодействия оформляются в виде матрицы ответственности персонала и порядка взаимодействия. На практике при внедрении процессного подхода часто возникают трудности, связанные с инертностью руководителей нижнего и среднего звена. Документ под названием «Регламент процесса N» является для них новым и непривычным. Первым шагом по преодолению такого отношения может стать пересмотр положения о подразделении и внесение в него элементов процессного подхода в упрощенном виде:

- определение внешнего взаимодействия подразделения — кому и что подразделение передает и от кого и что получает (выходы и входы);
- распределение ответственности и полномочий персонала за работу (функции, подпроцессы) внутри подразделения;

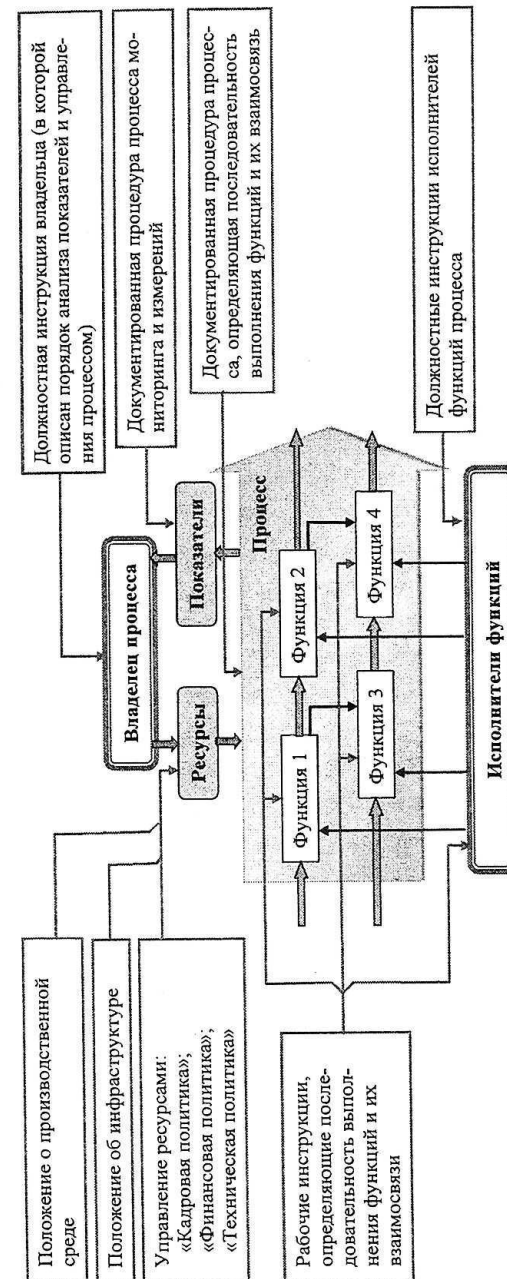


Рис. 7. Структура документации простейшего процесса

- определение перечня показателей эффективности работы подразделения.

Регламент процесса (документированной процедуры) должен содержать следующую информацию о процессе:

1) назначение процесса — основное назначение процесса, цель создания данного процесса, выполнение основной задачи, изготовление продукта, обеспечение основных процессов каким-либо ресурсом и т.д.;

2) владелец процесса — должностное лицо, отвечающее за результат процесса, имеющее в своем распоряжении все необходимые ресурсы, информацию о ходе процесса и полномочия для управления процессом;

3) выходы и потребители процесса — перечень выходов (результатов, продуктов, услуг и т.д.) процесса с указанием спецификаций на них, а также потребителей и порядка взаимодействия с ними. Спецификации могут быть приведены непосредственно в Регламенте или на них должны быть ссылки;

4) входы и ресурсы — перечень входов (продуктов, услуг, ресурсов и т.д.) с указанием их поставщиков или вспомогательных процессов, которые поступают на вход процесса или в виде ресурсов используются в ходе процесса, порядок взаимодействия с поставщиками, а также спецификации или ссылки на спецификации на каждый вход и ресурс;

5) показатели процесса — перечень показателей процесса, по которым владелец процесса оценивает его ход и принимает управленческие решения;

6) формы сбора информации и отчетности по процессу;

7) документация процесса — перечень документации, регламентирующей проведение всех работ, выполнение всех функций, входящих в состав процесса, и распределение ответственности должностных лиц и персонала за их выполнение; порядок взаимодействия и последовательность выполнения работ и функций. В этот перечень входят все виды инструкций, которыми руководствуются персонал и должностные лица при проведении процесса (технологические, рабочие, должностные, по технике безопасности и противопожарной безопасности, по ведению складского и бух-

галтерского учета и т.д., а также маршрутные, операционные и технологические карты).

Основополагающие документы СМК (управление документацией и управление записями), регламентирующие структуру документации и записей по качеству (стандарт организации, методическая инструкция, документированная процедура и др.) какого-либо процесса или вида работ, приведены в разделах «Управление документацией системы менеджмента качества. РМБИЦ СМК ДП 4.2.3-1.6-01-2011» и «Управление записями. РМБИЦ СМК ДП 4.2.4-1.7-01-2011». Документы разработаны с учетом требований ГОСТ Р 6.30-2003. «Унифицированная система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов»; ГОСТ Р 1.4-2004. «Стандартизация в Российской Федерации. Стандарты организаций. Общие положения»; ГОСТ Р 2.105-95 «ЕСКД. Общие требования к текстовым документам»; ГОСТ 19.701-90. «ЕСПД. Схемы алгоритмов, программ, данных и систем. Условные обозначения и правила выполнения» и содержит все основные разделы, обеспечивающие полноценное управление документами СМК.

Должностная инструкция владельца процесса — документ, в который кроме обычных должностных обязанностей внесены требования по регулярному анализу информации о ходе процесса и принятию управленческих решений. Как приложение к должностной инструкции может быть разработан регламент проведения такого анализа. В содержание регламента проведения анализа вводятся временные рамки выполнения управленческих функций владельца процесса и порядок взаимодействия владельца процесса с другими процессами и подразделениями.

В должностных инструкциях персонала, выполняющего работы по процессу, вносятся требования по взаимодействию между собой, а также с другими процессами и подразделениями. Для более полного описания деятельности персонала следует указать формы документов или спецификации, устанавливающие порядок взаимодействия.

Рабочие инструкции о порядке выполнения отдельных работ, если они необходимы для персонала, выполняющего процесс, создаются на основе следующих соображений:

1. При декомпозиции вниз процессный подход можно применить к каждому рабочему месту. В этом случае каждый сотрудник может рассматривать себя как владельца процесса и исполнителя одновременно.

2. Инструкция для такого исполнителя должна содержать в упрощенном виде все разделы, которые включает регламент процесса:

- назначение и область действия инструкции;
- требования к квалификации исполнителя;
- состав рабочего места (применяемые ресурсы, порядок взаимодействия с поставщиками входов и ресурсов);
- порядок действий по выполнению данной работы (операции);
- порядок действий в случаях отклонений (управление работой по информации о результатах, указания о действиях с несоответствующей продукцией);
- требования к результату работы (спецификация на выход и порядок взаимодействия с потребителями результата работы);
- ссылки на другие нормативные документы (инструкция по обслуживанию и эксплуатации оборудования);
- порядок документирования результатов работы (операции).

3. Все действующие инструкции должны содержать:

- подписи лиц, разработавших, проверивших, согласовавших и утвердивших данные инструкции;
- подписи лиц, выполняющих данную работу и ознакомленных с инструкциями;
- своевременно внесенные корректировки и изменения;
- сроки действия до очередного пересмотра инструкции;
- отметки о регулярном пересмотре действующих инструкций;
- сведения о рассылке экземпляров инструкций, если это необходимо, и отметки о внесенных корректировках и изменениях в разосланные учтенные экземпляры.

4. Процесс создания инструкций, пересмотра и внесения изменений в действующие инструкции должен предусматривать:

- процедуру определения потребности в новом документе;
- назначение ответственного за разработку;
- анализ требований к новому документу и действующей нормативной документации;

- разработку документа;
- порядок согласования и утверждения документа;
- порядок рассылки и постановки на учет копий разработанного документа;
- порядок хранения документа в архиве и на рабочих местах;
- порядок регулярного пересмотра, внесения коррекций и изменений;
- порядок аннулирования внутренних документов, утративших свою силу.

5. Если это целесообразно, нормативный документ внутреннего происхождения может содержать в тексте или в приложении регламент по выполнению отдельных операций и переходов в ходе работы: для должностной инструкции персонала регламентация может проводиться на основе ежедневной, еженедельной, ежемесячной и даже годовой цикличности работ.

3. ПРИНЦИПЫ СОЗДАНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ ДОКУМЕНТАЦИЕЙ СМК

Документы СМК должны быть разработаны персоналом, вовлеченным в процессы и выполняемую деятельность. Это необходимо для обеспечения вовлеченности и заинтересованности персонала, а также лучшего понимания персоналом установленных требований. Анализ и отмена (при необходимости) существующих в организации документов, а также используемых ссылок может значительно сократить сроки разработки документов СМК. Кроме того, анализ действующих документов может помочь организации выявить области несоответствий в системе менеджмента качества, для устранения которых в документы должны быть внесены необходимые изменения.

Рассмотрим порядок подготовки документов системы менеджмента качества. Организации, внедряющие или планирующие внедрение системы менеджмента качества, должны:

- а) определить процессы, необходимые для результативного внедрения системы менеджмента качества;

б) определить последовательность и взаимодействие этих процессов;

в) документировать процессы, насколько это необходимо, для обеспечения их результативного функционирования и управления.

На основе анализа процессов организация должна определить необходимое число документов системы менеджмента качества. Документирование не должно быть самоцелью.

Последовательность подготовки документации системы менеджмента качества не является обязательной, так как документированные процедуры и рабочие инструкции часто разрабатывают до выпуска руководства по качеству.

Ниже приведены примеры действий организации по документированию СМК:

1) определение перечня документов СМК, необходимых в соответствии с требованиями выбранного организацией стандарта;

2) сбор данных о действующей СМК и процессах с помощью анкетирования или интервью;

3) определение перечня документов действующей СМК с целью определения возможности ее использования;

4) организация обучения персонала, занятого разработкой документов;

5) программа обучения должна включать порядок документирования, изучение требований стандартов СМК и/или других необходимых требований;

6) организация запроса и получения дополнительных документов и ссылочных документов из функциональных подразделений;

7) определение структуры и формата разрабатываемых документов;

8) разработка структурной схемы (карт) процессов, на которые распространяется СМК;

9) проведение анализа блок-схемы и карт процессов и внедрение возможных улучшений;

10) валидация документов по результатам опытного внедрения;

11) использование любых приемлемых для организации методов документирования СМК;

12) рассмотрение и утверждение документов до их выпуска.

При необходимости и в целях ограничения числа документов следует включать ссылки на общепринятые действующие стандарты или другие доступные пользователям документы системы менеджмента качества.

При разработке документов СМК (в том числе при использовании ссылок) следует предусматривать возможность изменения документов, на которые делаются ссылки. Рекомендуется составлять текст документов таким образом, чтобы сократить необходимость пересмотра разрабатываемого документа при пересмотре ссылочных документов.

До выпуска документы должны поступить на рассмотрение уполномоченным лицам организации с целью контроля ясности, точности и правильности их изложения и построения. Чтобы учесть сложившуюся в организации практику, предполагаемые пользователи должны иметь возможность ознакомиться с документами и представить свои замечания. Выпускаемые документы должны быть утверждены ответственными за их внедрение лицами. Сведения о процедуре утверждения документа должны сохраняться.

При рассылке документов уполномоченные лица должны обеспечить поступление к соответствующему персоналу документов, содержащих необходимые для его работы данные. Правильной рассылке и управлению документацией может способствовать, например, присвоение учетных номеров каждому экземпляру документов, предназначенных для определенных пользователей. Такие документы, как руководство по качеству и план качества, могут быть направлены и в сторонние организации (например, потребителям, в органы по сертификации и в органы законодательной власти).

Организация должна установить процесс инициирования, разработки, рассмотрения, контроля и регистрации изменений документов. Внесение изменений должно проходить ту же процедуру рассмотрения и утверждения, что и при первоначальной разработке документов.

При управлении выпуском документов и внесением в них изменений важно обеспечить надлежащее утверждение документов уполномоченными лицами в соответствии с установленной процедурой. Способ внесения изменений должен быть установлен организацией.

Установленная процедура должна обеспечивать применение только надлежащих документов. Пересмотренные документы должны быть заменены последней версией. С целью обеспечения пользователей надлежащими версиями утвержденных документов рекомендуется составить перечень основных документов и установить статус их пересмотра.

В соответствии с законодательными требованиями и/или для сохранения данных организация должна разработать порядок ведения записей по внесению изменений в документы.

4. ИДЕНТИФИКАЦИЯ ДОКУМЕНТАЦИИ СМК

Идентификация документации СМК имеет огромное значение, так как определяет его статус, принадлежность как к организации, так и к процессу. В табл. 4 приведен список сокращений используемых при идентификации документа в РМБИЦ.

Таблица 4

Список сокращений, используемых при идентификации документа

| Тип документа | Обозначение типа документа (ТД) |
|---|---------------------------------|
| 1. Руководство по качеству | РК |
| 2. Документированная процедура | ДП |
| 3. Рабочая инструкция | РИ |
| 4. Положение | ПЛ |
| 5. Методическая рекомендация | МР |
| 6. Лист рассылки | ЛР |
| 7. Извещение об изменении | ИИ |
| 8. Формы документов | Ф |
| 9. Шаблоны формирования документов АБИС «ИРБИС» | Ш |
| 10. Должностная инструкция | ДИ |
| 11. Матрица ответственности | МО |
| 12. Планы СМК | ПЛАН |
| 13. Программы СМК | ПРОГ |
| 14. Стандарты организации | СТО |

Анализ документации СМК, представленной в Интернете, позволил систематизировать подходы организаций к идентификации документов СМК (табл. 5), в основном они сводятся к вариантам, представленным на рис. 8—13, а их сравнительная оценка — в табл. 6.

Таблица 5

Сравнительная оценка вариантов идентификации документации СМК

| Вариант | Преимущества | Недостатки |
|---------|---|--|
| 1 | Указание типа на первом месте облегчает определение принадлежности документа | 1. Тип документа отделен от шифра, что затрудняет восприятие принадлежности документа к подразделению разработчика и процессу. 2. Наименование организации, соединенное с шифром, вносит некоторую неоднозначность восприятия идентификационного номера (так как РИ, МР, ДП, ГМ и т.п. имеют одинаковый шифр, определяющий принадлежность к процессу в соответствии с реестром процессов) |
| 2 | Тип документа соединен с шифром, что улучшает восприятие принадлежности документа к подразделению разработчика и процессу | Наименование организации теряется в идентификационном номере |
| 3 | 1. Тип документа соединен с шифром, что улучшает восприятие принадлежности документа к подразделению разработчика и процессу. 2. Наименование организации, стоящее на первом месте, однозначно определяет принадлежность документа, особенно при его внешнем для организации представлении | Несколько излишняя перегрузка восприятия идентификационного номера документа персоналом организации из-за стоящего на первом месте наименования организации |

| Вариант | Преимущества | Недостатки |
|---------|---|---|
| 4 | Нет излишней перегрузки восприятия идентификационного номера документа персоналом организации | Затруднено определение принадлежности к организации |

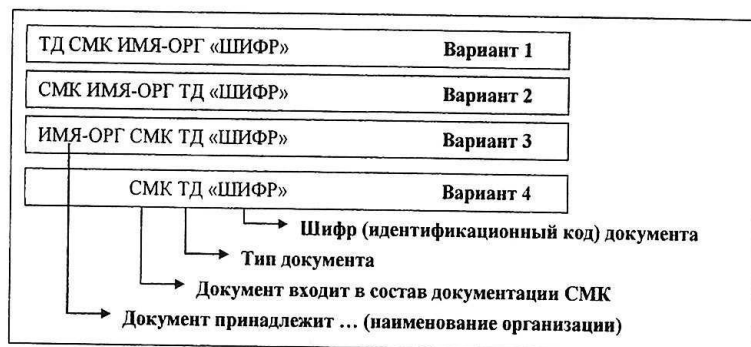


Рис. 8. Варианты идентификации документации СМК

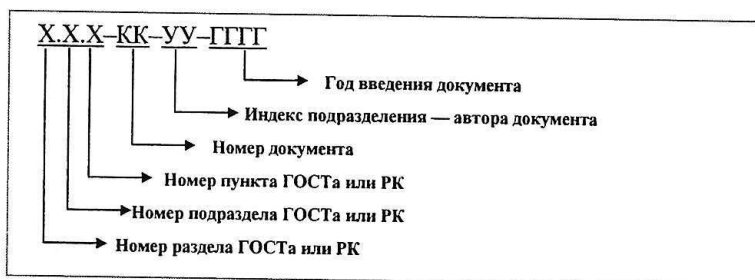


Рис. 9. Вариант 1 идентификации шифра документа

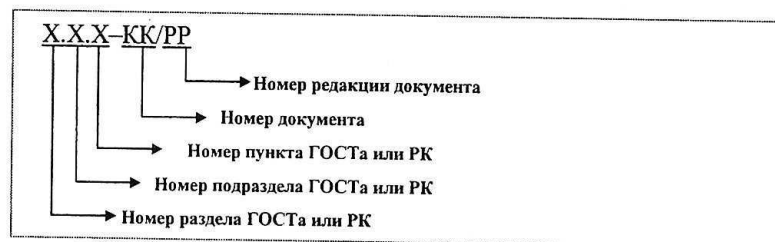


Рис. 10. Вариант 2 идентификации шифра документа

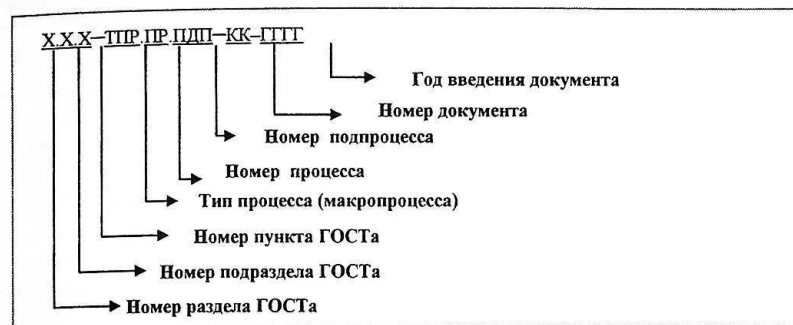


Рис. 11. Вариант 3 идентификации шифра документа

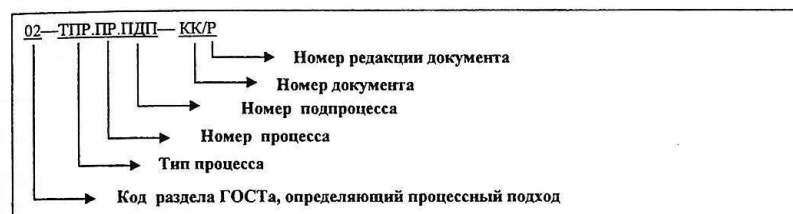


Рис. 12. Вариант 4 идентификации шифра документа

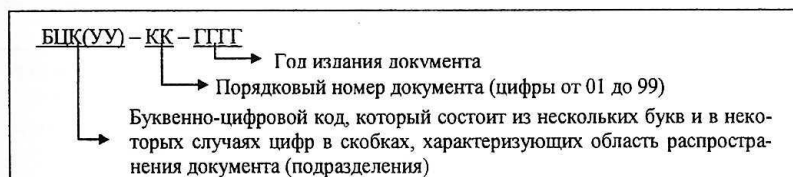


Рис. 13. Вариант 5 идентификации шифра документа

Таблица 6

Сравнительная оценка вариантов шифра документа в идентификационном номере документации СМК

| Вариант шифра | Преимущества | Недостатки |
|---------------|---|-----------------------------------|
| 1 | Привязка документа к структурному подразделению позволяет легко идентифицировать его принадлежность, привязка к разделам ГОСТ 9001. Номер документа сквозной только в пределах данного подразделения | Нет привязки документа к процессу |

| Вариант шифра | Преимущества | Недостатки |
|---------------|--|---|
| 2 | Весьма короткий шифр, есть привязка к разделам ГОСТ 9001 | Нет привязки документа к структурному подразделению. Нет привязки документа к процессу. Сквозной номер документа по всему комплексу документации СМК, что затрудняет ориентацию и навигацию по документации. Нет даты введения документа |
| 3 | Привязка документа к процессу позволяет легко идентифицировать его принадлежность, привязка к разделам ГОСТ 9001. Номер документа сквозной только в пределах данного процесса | Нет привязки документа к структурному подразделению, однако это устраняется привязкой к процессу, имеющему своего владельца, в соответствии с Реестром процессов |
| 4 | Привязка документа к процессу позволяет легко идентифицировать его принадлежность. Номер документа сквозной только в пределах данного процесса и типа документа | Нет привязки документа к разделам ГОСТ 9001 и структурному подразделению Нет даты введения документа. |
| 5 | Позволяет рационально выбрать код БЦК, исходя из потребности организации | Нет привязки документа к процессу и разделам ГОСТ 9001. Сквозной номер документа по всему комплексу документации СМК, что затрудняет ориентацию и навигацию по документации |

Исходя из сравнительной оценки вариантов шифра документа в идентификационном номере документации СМК в РМБИЦ принят

вариант, представленный на рис. 14, а вариант идентификационного кода документа РМБИЦ — на рис 15, 16.

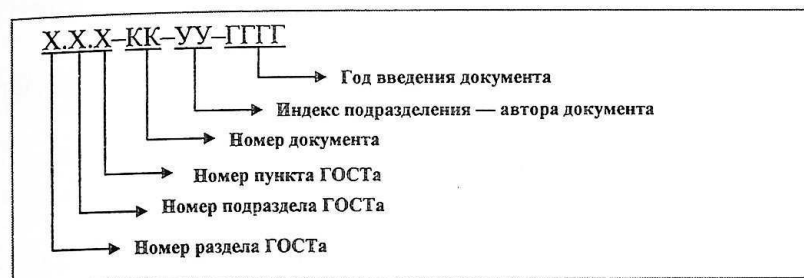


Рис. 14. Схема шифра идентификации документации, принятая в РМБИЦ

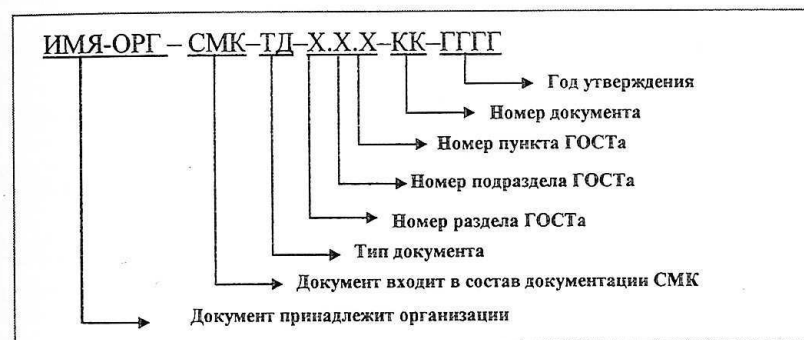


Рис. 15. Схема идентификации документации, принятая в РМБИЦ



Рис. 16. Варианты идентификации стандарта организации

5. УПРАВЛЕНИЕ ВНЕШНИМИ НОРМАТИВНЫМИ ДОКУМЕНТАМИ

К внешним нормативным документам относятся ГОСТы, СНИПы и т.п.

Управление внешними нормативными документами заключается в следующем:

- регистрация подлинников нормативных документов внешнего происхождения в Журнале регистрации ГОСТов с проставлением на документе штампа «Контрольный экземпляр»;
- тиражирование и присвоение копиям учетных номеров согласно реестру рассылки ГОСТов;
- рассылка и учет учетных копий ГОСТов согласно реестру рассылки;
- аннулирование и утилизация аннулированных документов;
- сохранность контрольных экземпляров внешней нормативной документации;
- идентификация места хранения ГОСТов и обеспечение соответствия нахождения документа месту его хранения.

Внешние нормативные документы (ГОСТы) должны проходить проверку на адекватность.

Если электронная версия ГОСТа размещается, например, на сервере СМК, то она является справочной и не имеет статуса рабочего документа.

Электронные версии ГОСТа и других нормативных документов, находящихся в БД правовых систем «Гарант», «Консультант Плюс» и др., являются рабочими документами, так как за их актуализацию отвечает организация, сопровождающая эти БД. Документ, распечатанный из этих БД, не является рабочим, а только справочным.

Актуализация (плановая проверка статуса) ГОСТов осуществляется не реже одного раза в год (с момента выхода документа, внесения последнего изменения в него или последней его актуализации).

Отдел качества ежегодно на 1 января текущего года формирует информационный бюллетень с действующими и аннулированными ГОСТами и размещает его на сервере СМК.

Периодическая проверка ГОСТов включает в себя проверку действия ссылочных стандартов в информационной системе общего пользования — на официальном сайте национального органа Российской Федерации по стандартизации в сети Интернет или по ежегодно издаваемому информационному указателю «Национальные стандарты», который опубликован по состоянию на 1 января текущего года, и по соответствующим ежемесячно издаваемым информационным указателям, опубликованным в текущем году. Если ссылочный стандарт заменен (изменен), то при пользовании настоящим стандартом следует руководствоваться замененным (измененным) стандартом. Если ссылочный стандарт отменен без замены, то положение, в котором дана ссылка на него, применяется в части, не затрагивающей эту ссылку.

6. ОПТИМИЗАЦИЯ ДОКУМЕНТИРОВАНИЯ ПРОЦЕССОВ

Для четкого определения структуры процесса управления документацией минимизировать риск возникновения ошибок можно, если на этапе планирования разработки и внедрения СМК правильно интерпретировать основные понятия.

«Документация СМК». Как показывает практика, нередко документация СМК понимается как документация, управляемая через секретариат, отдел управления качеством или другое подразделение. Как следствие, процесс управления документацией СМК фокусируется в упомянутых структурных подразделениях.

В этой связи необходимо учитывать что понятие «документация», применяемое в ГОСТ 9000, гораздо шире, чем перечень документов, управляемых через секретариат, или документация отдела управления качеством. Документы, управляемые через секретариат (приказы, протоколы, распоряжения, входящая/исходящая корреспонденция и др.), как и документы отдела управления качеством (программы внутренних аудитов, планы, отчеты о несоответствиях/наблюдениях и т.д.), являются частью документации СМК организации. Поэтому требования п. 4.2.3 и п. 4.2.4 ИСО 9001-2008 должны соблюдаться на уровне всех процессов и подразделений организации.

Следует обратить внимание, что ИСО 9001 не предъявляет жестких требований к наличию, составу, содержанию и форме документов данной группы: «Степень документированности СМК... может отличаться... в зависимости от размера организации; сложности и взаимодействия процессов; компетентности персонала» (п. 4.2). Сокращение объемов документов, оформление которых признано необходимым, особенно описаний процессов, может быть достигнуто путем тщательного продумывания их содержания и изложения не только в виде традиционного текста, но с применением таких наглядных и компактных форм, как табличная, матричная, диаграммная.

В ГОСТ 9000 не говорится о том, что «документированная процедура» — это отдельный документ, имеющий целью унификацию управления (порядка разработки, оформления, согласования, внесения изменений, тиражирования, упрощения и т.д.). Однако именно так нередко трактуют требования ГОСТ 9001.

В соответствии с ГОСТ Р ИСО 9001-2008 (разд. 4.1) не регламентируется перечень обязательных процессов, которые должны быть документированы [18]. Каждая организация самостоятельно определяет, какие процессы должны быть документированы, руководствуясь требованиями потребителей, нормативных актов, областью деятельности, своей корпоративной стратегией.

Однако ГОСТ Р ИСО 15489-1-2007 содержит очень важный для отечественной практики документационного обеспечения управления раздел «Политика управления документами и ответственность», в котором сказано: «Ответственность и полномочия в области управления документами должны быть четко определены и доведены до сведения всей организации с тем, чтобы было ясно, кто несет ответственность за работу с конкретными документами. Эта ответственность должна быть распределена между всеми сотрудниками организации (в том числе управляющими документацией, специалистами смежных информационных профессий, руководством организации, руководителями структурных подразделений, администраторами систем управления документами и другими лицами, для которых работа с документами входит в их должностные обязанности), и отражена в должностных инструк-

циях и организационно-распорядительных документах организации. Особая ответственность в области управления документами должна быть возложена на лицо, обладающее соответствующими полномочиями внутри организации».

В данном случае представляет интерес дифференциация ответственности в области управления документами между сотрудниками организации в зависимости от их должностных обязанностей и занимаемого поста. Например, специалисты в области управления документами отвечают за все его аспекты, в том числе за проектирование, внедрение, сохранность систем управления документами и их эксплуатационные характеристики, а также за обучение пользователей управлению документами и применению систем управления документами в индивидуальной практической деятельности. Администраторы систем управления документами отвечают за точность введенной документации (документов), удобство их воспроизведения и восприятия, а также за доступ персонала организации к этим документам. Ответственность руководства заключается в поддержке политики управления документами во всей организации и т.п. Вместе с тем все сотрудники организации ответственны за сохранение аутентичности, целостности, достоверности и пригодности для использования документов, отражающих их деятельность.

Одной из острых проблем управления учреждением является управление потоками документов. Деятельность любой организации порождает различные потоки, которые можно определить как материальные, финансовые и информационные. Теория и методология формирования аппарата управления материальными и финансовыми потоками на сегодняшний день в достаточной степени проработана (логика и финансовый анализ), в то время как проблематика управления потоками документов требует проведения дополнительных исследований. Эта проблема также актуальна в связи с быстрым ростом возможностей вычислительной техники, алгоритмических и программных средств в области управленческой деятельности. Движение документов от одного подразделения к другому приобретает вид потока документов.

По мнению В.В. Волобуева, потоки документов занимают важнейшее место в структуре управления, это ее связующая нить и ключевое звено систем управления всех уровней, так как при их помощи реализуется сама функция управления, а также осуществляется управление финансовыми и материальными потоками. Следовательно, повышение качества системы управления потоками документов является мощным стимулом для повышения качества управления организацией и достижения поставленных задач. Это особенно актуально в контексте внедрения системы менеджмента качества в учреждении. Поток документов — это сообщения, передаваемые с помощью разного рода коммуникаций: локальной сети, специализированных систем документооборота, спутниковой связи, электронной почты и т.д., обладающие перечисленными ниже характеристиками:

- *Направленность*, определяемая отправителем и получателем потока документов. По отношению к организации можно выделить входящие, исходящие и внутренние потоки документов.

- *Объем* потока определяется как количество содержащейся в нем информации, измеряемой в страницах, знаках, байтах.

- Поток электронных документов дискретен во времени, следовательно, *время* потока — это реальное время перемещения информационных ресурсов.

- *Стоимость* потока определяется затратами на его обслуживание.

- *Интенсивность* потока документов определяется как объем потока в единицу времени.

- *Адекватность* потока характеризует соответствие содержания потока объективной действительности. Искажения в поток документов могут вноситься на всех стадиях его существования: при интерпретации фактов отправителем потока, в процессе передачи потока по каналам коммуникаций, при интерпретации потока получателем. Искажения вносятся как умышленно, так и неосознанно. Для повышения адекватности потока принимаются меры по совершенствованию каналов коммуникаций, приведению к единой базе понятийного аппарата отправителя и получателя, перекрестной проверке информации, содержащейся в потоке, по другим источникам.

- *Информативность* потока. Не всякие данные являются информацией, а лишь данные, уменьшающие неопределенность у получателя потока информации. Зависимость информативности потока от его объема имеет нелинейный характер: при малом объеме информативность также невелика; при его повышении информативность растет до какого-то предела, после которого с дополнительным количеством данных количество полезной информации не увеличивается, возрастает сложность восприятия; дальнейший рост объема лишь усугубляет эту тенденцию. Таким образом, возникают задача поиска оптимального объема потока документов и задача повышения информативности с ростом объема потока. С показателем информативности тесно связаны следующие два показателя — зашумленность и структурированность.

- *Зашумленность* потока документов определяется отношением построенной информации к общему объему потока информации.

- *Структурированность* потока документов — это качественная характеристика, определяющая степень соответствия содержания потока набору структурных требований. Эти требования могут быть реализованы в виде наборов групп показателей, классификаторов формальных признаков и др. Предполагается, что с повышением структурированности потока документов растет и его информативность за счет снижения количества ошибок интерпретации у отправителя и получателя потока документов. Таким образом, создание единой базы структурных показателей учреждения может существенно повысить информативность ее потоков документов.

- *Интеграция* потоков документов характеризует связанность потоков различных функциональных подразделений организации.

- *Цикличность временная и организационная*. Организационная цикличность обусловлена наличием обратной связи в системе «объект управления — субъект управления», а временная цикличность — дискретностью поступления информации и, следовательно, необходимостью периодического ее обновления.

Чтобы решить проблему эффективного управления потоками документов, необходимо осуществлять мероприятия по оптимизации их передачи в сетевых структурах. При этом к информации предъявляется большое количество требований.

Функции потоков документов определяются функциями самого управления, обеспечивающими его осуществление. Информационный ресурс рассматривается как элемент системы управления, поэтому следует обозначить одну его главную самостоятельную функцию — это циркуляция потоков документов.

Поддержание в надлежащем состоянии информационного поля организации — весьма непростая задача, которая может быть решена только при условии нормального функционирования потоков документов с использованием современных автоматизированных информационных систем управления. Для ее решения, в первую очередь, необходимо проанализировать проблемы управления потоками документов и уже на основании результатов этого анализа сформулировать требования к документационной системе организации.

Документационные потоки, существующие в организации, всецело определяются ее задачами и функциями. У библиотеки количество функций меньше, чем у библиотечно-информационного центра. Поскольку центр, помимо чисто библиотечных функций (обслуживание читателей, комплектование фонда, книгохранение и пр.), имеет специфические функции (издательская, полиграфическая деятельность, индивидуальное информирование и пр.). На рис. 17 отображены все виды документационных потоков библиотечно-информационного центра.

Данная классификация показывает, что количество документопотоков определено функциями организации в целом. Безусловно, некоторые потоки имеют связь между собой (например, поток кадрового менеджмента и бухгалтерских документов), однако для удобства эти связи на схеме не отражены.

При разработке системы документации в условиях внедрения возможны различные схемы управления документационными потоками. Выбор той или иной схемы определяется следующими факторами: минимальные затраты ресурсов, обеспечение требуемого качества управления документационными потоками; обеспечение заданного качества информации, поставляемой потоками для принятия решений; максимальное использование существующего опыта и документационного обеспечения.

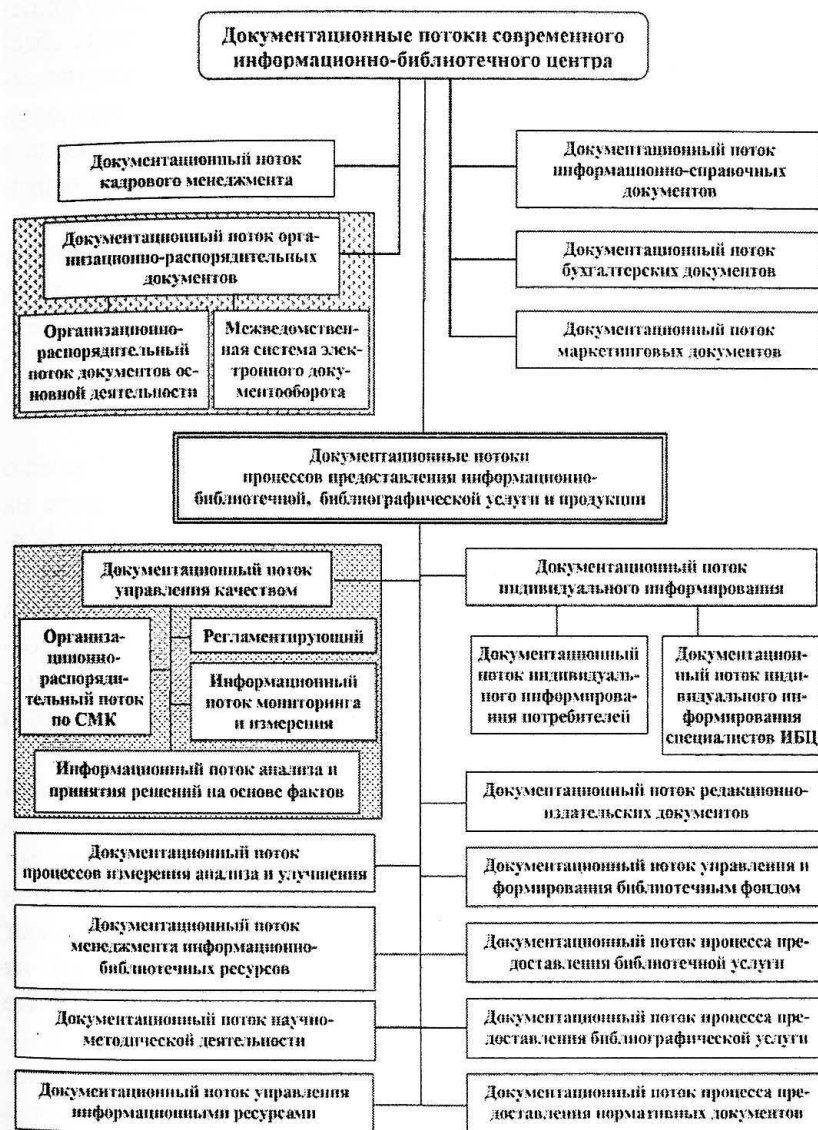


Рис. 17. Классификация документационных потоков библиотечно-информационного центра

Минимизация людских и технических ресурсов позволит использовать фиксированное значение финансовых ресурсов, обеспечить требуемое качество обработки потоков; обеспечение заданного качества информации, поставляемой потоками для принятия решений руководством за счет компетентностного подхода к подбору нового персонала и обучения уже работающих сотрудников.

Целесообразно отделить документационный поток СМК от других документационных потоков и управлять им в соответствии с документированной процедурой «Управление документацией СМК», не противореча существующим законодательным и нормативным актам в области документационного обеспечения управления.

Лучшей практикой, исходя из опыта внедрения СМК, можно считать разделение документационных потоков в библиотеке на основе компетентностного подхода, очень популярного в последнее время.

Для реализации модели движения документационных потоков современной библиотеки можно предложить три модели обработки документационных потоков в учреждениях с различной организационной структурой (централизованной, децентрализованной и смешанной).

Эти модели выражают существенные черты новой предметной области, а именно движение документов в библиотеках с различной организационной структурой. Мы тем самым допускаем: во-первых, что новые, гипотетические признаки абстрактных объектов (потоки входящих, исходящих и внутренних документов) имеют основание именно в той области управления документацией, на объяснение которых модель претендует; во-вторых, что эти новые признаки совместимы с другими определяющими признаками абстрактных объектов, которые были обоснованы предшествующим развитием познания и практики. То есть, приводя гипотетические модели обработки документационных потоков, используются такие понятия, как «движение документов», «потоки документов», «воздействие материальных ресурсов на потоки документов», «воздействие регламентирующих документов», «обработка потоков до-

кументов». Обнаружение неконструктивных элементов не только выявляет неадекватность представления структуры отражаемого объекта в гипотетической модели, но и указывает конкретные пути ее перестройки.

Гипотетические модели обработки документационных потоков основываются на 3-уровневой компетенции документоведов: базовой, специализированной, интегрированной (рис. 18).



Рис. 18. «Пирамида компетенций» документоведов в библиотеке (ДОУ — документационное обеспечение управления)

Базовый уровень включает в себя такие компетенции, какими располагает специалист-documentsед с опытом работы до трех лет, включая общекультурные компетенции и компетенции, полученные в процессе обучения. Специалист с базовым уровнем компетенций способен выполнять техническую работу с документами (прием, регистрация, учет, подготовка несложных видов докумен-

Специализированный уровень компетенций должен быть у специалистов-документоведов с опытом работы от трех лет, в обязанности которых входит документирование информации специального (узкого) характера, например: документирование бухгалтерской информации, документирование кадровой деятельности. По аналогии с этим на базе информационно-библиотечного центра можно выделить документирование в СМК, делопроизводство в издательской (редакционной), маркетинговых, чисто библиотечных (отдел обслуживания, отдел комплектования, отдел обработки литературы и т.д.) службах. В этом направленность специализированных компетенций перекликается с классификацией документационных потоков (см. рис. 17).

Выбор модели зависит от объема обрабатываемых документов, территориального размещения подразделений библиотечно-информационного центра и технической оснащенности службы документационного обеспечения. Рассмотрим эти модели.

Как следует из названия модели, процессы обработки документационных потоков централизованы, т.е. ими занимается один человек (или отдел), обладающий интегрированными компетенциями.

В модели можно выделить внешние, внутренние документационные потоки, исходящие документы и документы на утилизацию. Внешние документационные потоки — это потоки документации, присланной другими организациями и физическими лицами по почте, с использованием курьерской службы, по электронной почте, в рамках системы «Электронное правительство» и т.д.



В ответ на входящую документацию готовятся исходящие документы, которые в процессе создания проходят этапы проектирования, согласования, утверждения, регистрации, подписания, подшивки в дело и др. Такие документы составляют основу исходящего документационного потока.

Кроме того, при необходимости внешняя документация может стать толчком для создания внутренних документационных потоков. В остальных случаях внутренние документационные потоки отражают процессы деятельности структурных подразделений от 1 до N, документы возникают в структурных подразделениях и возвращаются к документоведу (или документоведам) для регистрации, отправки, подшивки в дело, утилизации, размещения в оперативном архиве или архиве организации.

На процессы обработки документационных потоков, кроме интегрированных компетенций документоведов, оказывают воздействие и регламентирующие документы процесса (например, инструкция по делопроизводству) и материально-технические, программные и информационные ресурсы. От ресурсов зависит характер обработки документационных потоков — вручную или с помощью систем электронного делопроизводства и документооборота.

К безусловным плюсам модели централизованной обработки документационных потоков можно отнести:

- универсальность процессов обработки документационных потоков;
- единоличность исполнителей (документоведов), что обуславливает единое место регистрации, архивирования документов и, следовательно, облегчает поиск необходимой информации;
- документоведы обладают высоким уровнем квалификации, интегрированными компетенциями, что обусловлено тщательным отбором кадров, их непрерывным обучением и личными деловыми качествами.

К недостаткам модели относятся:

- универсальность процессов обработки документационных потоков, их неразделяемость по темам и исполнителям;
- высокие требования к квалификации и компетентности документоведов создают сложности в формировании кадрового резерва;

- централизованность документационных потоков не позволяет учитывать все специфические аспекты деятельности структурных подразделений;

- в связи с тем, что подготовка проектов исходящих документов и внутренних документов структурных подразделений осуществляется периферийно, не всегда удается избежать ошибок в их оформлении.

Однако на практике идеи документа, отражающие централизованное управление документацией, оказались нежизнеспособными: сотрудники общего отдела, отдела кадровой политики, служба документоведения «Электронное правительство», РМБИЦ к примеру, справедливо полагали, что приказы, должностные инструкции, положения об отделах и другие узкоспециальные документы могут создаваться только участниками процесса и управляться таким образом, как это удобно и необходимо сотрудникам подразделений для работы.

Единая централизованная система управления документами СМК привела к увеличению времени на согласование, появлению огромного числа шаблонов и форм, методических инструкций по написанию и оформлению документов и, как следствие, к неприятию большинством сотрудников РМБИЦ идеи внедрения СМК в целом.

В данном случае, при имеющей место «централизации» управления документацией, информационные потоки, являющиеся входными или выходными для основных или поддерживающих процессов, получают необоснованно удлиненную траекторию, проходя через подразделения, сотрудники которых не обладают достаточной компетенцией и полномочиями для влияния на процессы жизненного цикла конкретных документов и записей СМК.

Модель децентрализованного управления документационными потоками представляет собой схему движения документов информационно-библиотечного центра, которую отличает отсутствие единого пункта «встречи» всех документопотоков (рис. 20). В каждом структурном подразделении (условно нумеруются от 1 до N) есть документовед, который обладает специализированными компетенциями и в обязанности которого входит управление

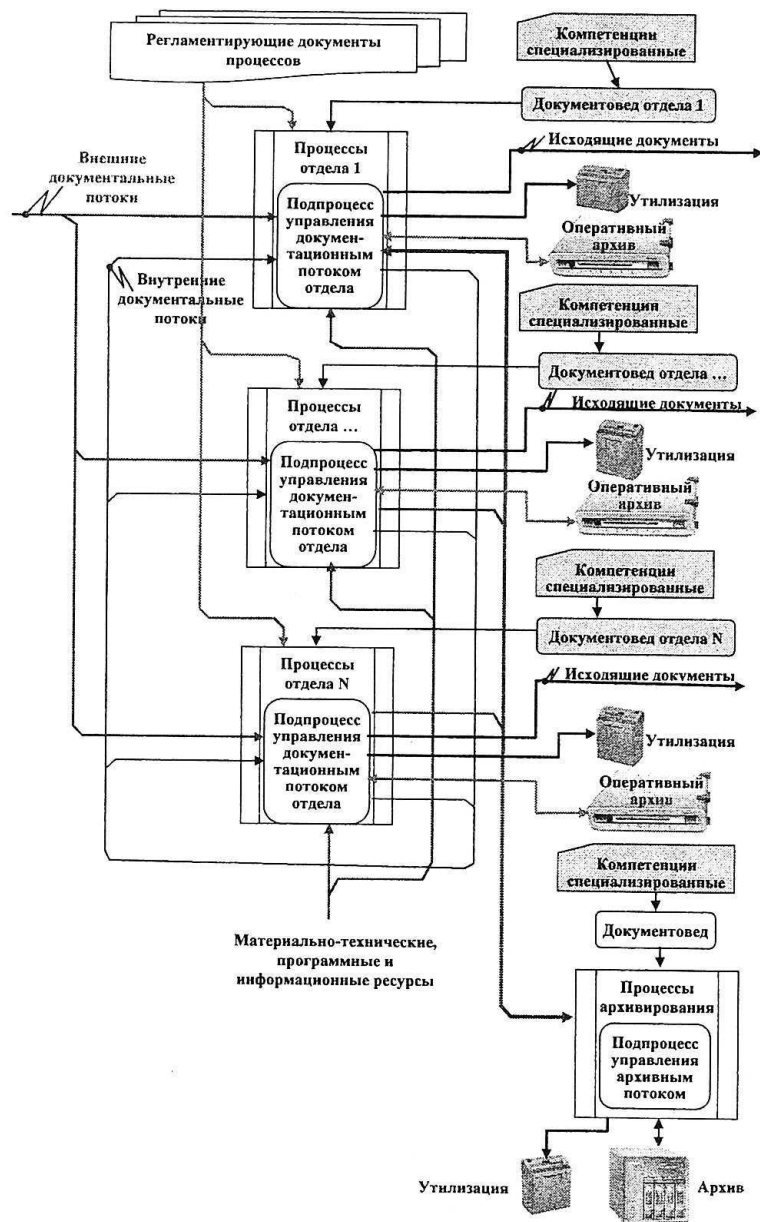


Рис. 20. Модель децентрализованной обработки документационных потоков

документацией своего отдела; либо обязанности по ведению документов возлагает на себя специалист, единолично выполняющий функции отдела или филиала.

Достоинством данной модели является то, что документовед каждого отдела знает специфику работы с документами конкретного направления библиотечной работы. Например, документовед отдела комплектования имеет дело с актами на списание, накладными на литературу, каталогами, прайс-листами, а документовед научно-библиографического отдела знаком с такими видами документирования информации, как аннотирование и реферирование.

Но эти два документа не взаимозаменяемы. Это минус данной модели. Из отсутствия взаимозаменяемости вытекает еще один недостаток модели — в отделах обязанности документа, при отсутствии должностного лица в связи с отпуском, болезнью и тому подобными обстоятельствами, приходится исполнять неспециалисту, следствием чего является отсутствие единообразия в содержании и оформлении документации отдела и центра в целом.

Модель комбинированного управления документационными потоками представлена на рис. 21.

Особенность данной модели заключается в том, что при наличии единого центра обработки документационных потоков структурные подразделения также участвуют в процессах документирования информации. Таким образом, данная модель объединяет в себе преимущества двух предыдущих моделей. Ее условно можно разделить на два блока. Первый блок охватывает процессы общего отдела (канцелярия, служба ДОУ и др.). Вся входящая, исходящая документация (как бумажная, так и электронная) проходит через общий отдел, где регистрируется, визируется, передается на исполнение, подшивается в дело и архивируется. Поскольку такая работа требует от исполнителя базовых компетенций и их будет достаточно на данном этапе, документады общего отдела должны обладать базовыми компетенциями.

Из рис. 21 видно, что внешние документационные потоки, попадая в общий отдел, преобразуются либо в поток исходящих документов, либо в организационно-распорядительные и информационно-справочные документы, либо в документы на утилизацию.

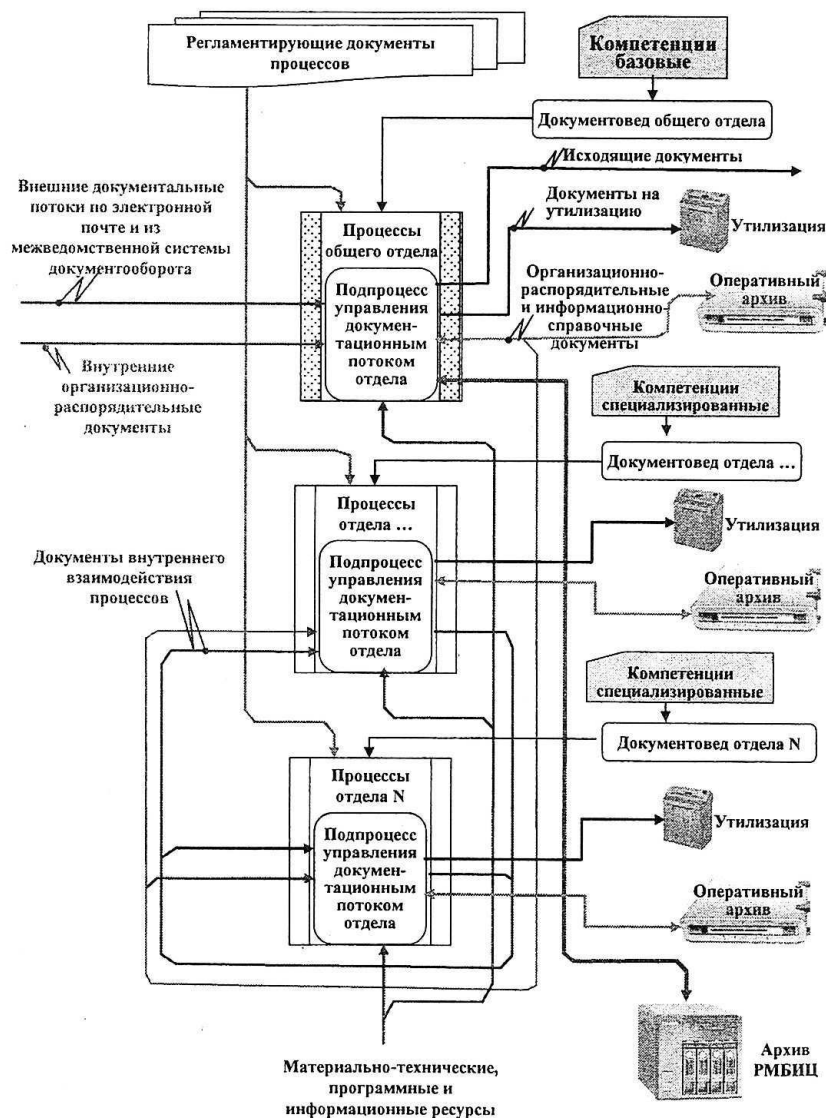


Рис. 21. Модель комбинированного управления документационными потоками

К документам на утилизацию мы относим такие документы, которые в результате экспертизы ценности документов признаны не подлежащими дальнейшему хранению.

Организационно-распорядительные документы (приказы, распоряжения руководства) имеют равное воздействие как на общий отдел, так и на остальные структурные подразделения и размещаются в оперативном архиве общего отдела.

Документоведы общего отдела ответственны за ведение архива информационно-библиотечного центра и за доступ к его информации.

Второй блок модели рассмотрим на примере отдела N. На подпроцессы данного отдела оказывают воздействие регламентирующие документы процессов (документированные процедуры, графические модели, законодательно-нормативная база в компетенции отдела) и материально-технические, программные и информационные ресурсы. Отличительная черта модели 3 (см. рис. 21) от двух предыдущих (см. рис. 19 и 20) — наличие документационных потоков, связывающих структурные подразделения. Это потоки внутреннего взаимодействия процессов; например, основные технологические документы, регламентирующие межотдельческие циклы: «Путь книги в библиотеке», «Путь требования в библиотеке», «Путь библиографической справки (запроса) в библиотеке», «Путь электронных ресурсов в библиотеке», «Путь заказа издания по МБА», «Путь карточки», «Путь читателя в библиотеке».

В отделе N за подпроцесс обработки документационного потока отдела несет ответственность документовед со специализированными компетенциями.

Предложенные гипотетические модели для библиотек различных организационных структур (централизованной, децентрализованной, комбинированной) рассмотрены нами на основе метода SWOT-анализа, который направлен на определение причин эффективности или неэффективности процесса управления документационными потоками.

Для выработки рекомендаций по использованию той или иной модели в деятельности базы исследования нами создана экспертная группа, состоящая из специалистов ГАУ «РМБИЦ» (8 человек) с

целью проведения SWOT-анализа каждой модели. Он является одним из первых этапов стратегического планирования организации, предприятия, фирмы, но может быть применен при оценивании проекта или профессиональной состоятельности кандидата при приеме на работу.

Система менеджмента качества – инновация, которая начала внедряться в деятельность библиотек. И вполне естественно, что документирование в СМК вызывает у специалистов множество вопросов. Чтобы владеть знаниями в области управления документацией этой системы, специалист должен знать требования основных международных стандартов серии ИСО 9000 и уметь применять их на практике. В централизованной модели, где специалист обладает интегрированными компетенциями, знания и умения в данной области являются лишь частью общего объема компетенции. Соответственно, не имея углубленных знаний в документировании СМК, специалист в централизованной модели управления документационными потоками будет допускать больше ошибок, снижая качество информации, влияющей на принятие управленческих решений (рис. 22–24).

Среднее значение вероятности ошибок при обработке документационного потока кадрового менеджмента выше всего в централизованной модели (0,187), что обусловлено единоличием специалистов, занимающихся обработкой всего массива документации учреждения, в том числе кадровой.

Качество информации в управлении документационным потоком организационно-распорядительной документации примерно одинаково во всех трех моделях, за исключением централизованной модели (где вероятность ошибки составляет 0,191) (табл. 7).

В общем смысле работа с кадровой и организационно-распорядительной документацией не вызывает вопросов у специалистов, так как приемы работы с ней хорошо изучены. Иначе обстоит дело с документацией СМК — данная система документации требует постоянной актуализации знаний в соответствии с изменениями требований ГОСТов серии ИСО 9000. Поэтому встает вопрос о повышении компетенции специалистов библиотеки в области управления документацией системы менеджмента качества.

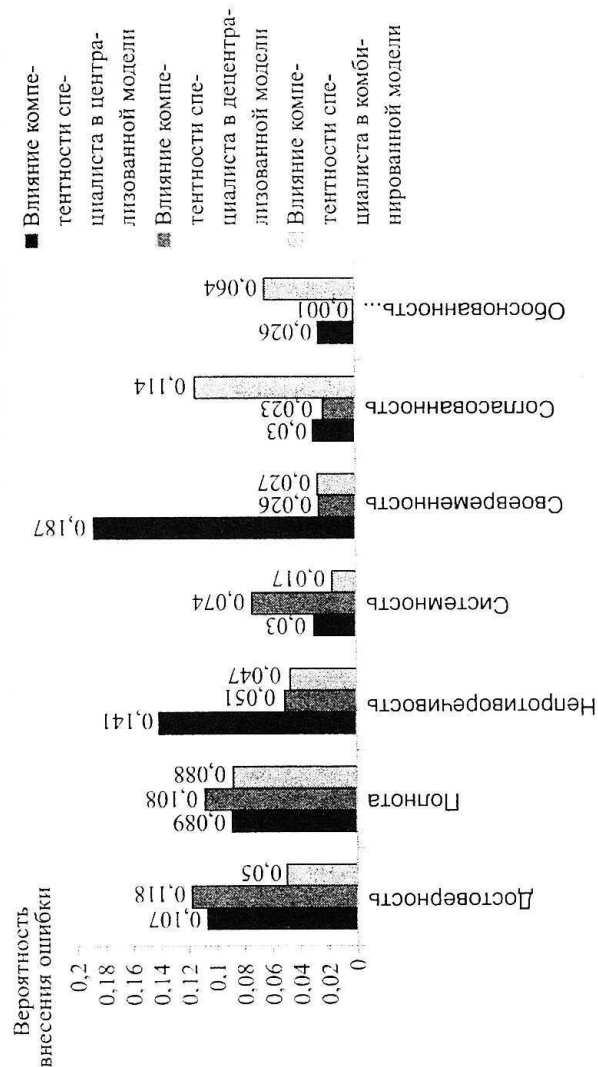


Рис. 22. Влияние компетентности документоведов на качество информации в документационном потоке кадрового менеджмента (обработка документационных потоков кадрового делопроизводства)

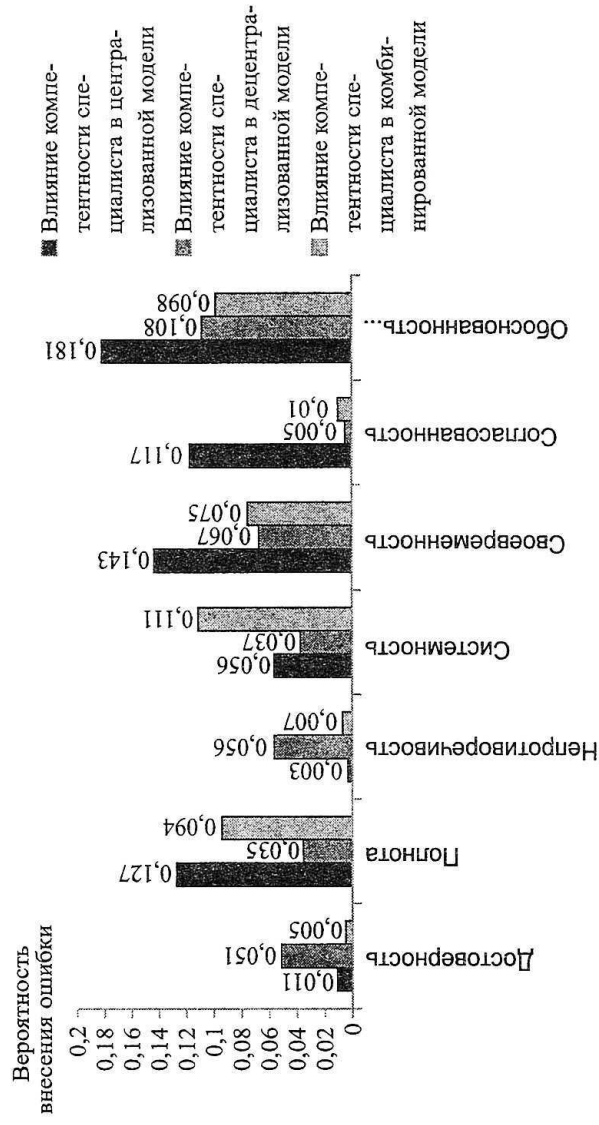


Рис. 23. Влияние компетентности документоведов на качество информации в документационном потоке организационно-распорядительной документацией (обработка документационных потоков ОРД)

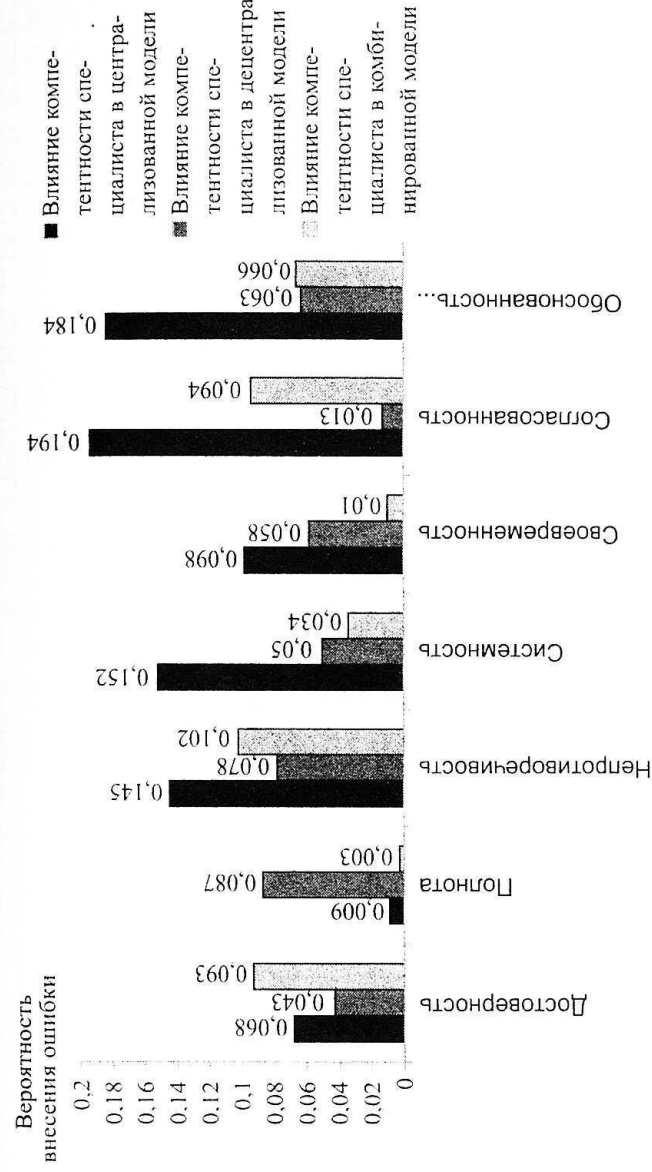


Рис. 24. Влияние компетентности документоведов на качество информации в документационном потоке организационно-распорядительной документацией (обработка документационных потоков СМК)

Т а б л и ц а 7
Результаты оценки влияния компетентности на качество информации для разработки управленческого решения

| Компетентность специалиста при обработке документационных потоков | Вероятность возникновения ошибок при формировании информации для разработки управленческого решения (от 0 до 1,0) | | | | | | | Среднее значение вероятности возникновения ошибок |
|--|---|---------|-------------------------|-------------|----------------------|----------------------|----------------------------------|--|
| | Факторы качества информации | | | | | | | |
| | достовер- ность | полнота | непротиво- речивость | системность | своевремен- ность | согласован- ность | обоснованность (избыточность) | |
| Компетентность специалиста в централизованной модели | | | | | | | | 0,100 |
| | 0,068 | 0,009 | 0,145 | 0,152 | 0,098 | 0,194 | 0,184 | 0,121 |
| | 0,107 | 0,089 | 0,141 | 0,030 | 0,187 | 0,030 | 0,026 | 0,087 |
| Обработка документационных потоков ОРД | 0,011 | 0,127 | 0,003 | 0,056 | 0,143 | 0,117 | 0,181 | 0,091 |
| Компетентность специалиста в децентрализованной модели | | | | | | | | 0,055 |
| Обработка документационных потоков СМК | 0,043 | 0,087 | 0,078 | 0,050 | 0,058 | 0,013 | 0,063 | 0,056 |
| Обработка документационных потоков кадрового делопроизводства | 0,118 | 0,108 | 0,051 | 0,074 | 0,026 | 0,023 | 0,001 | 0,057 |
| Обработка документационных потоков ОРД | 0,051 | 0,035 | 0,056 | 0,037 | 0,067 | 0,005 | 0,108 | 0,051 |
| Компетентность специалиста в комбинированной модели | | | | | | | | 0,057 |
| Обработка документационных потоков СМК | 0,093 | 0,003 | 0,102 | 0,034 | 0,010 | 0,094 | 0,066 | 0,057 |
| Обработка документационных потоков кадрового делопроизводства | 0,050 | 0,088 | 0,047 | 0,017 | 0,027 | 0,114 | 0,064 | 0,058 |
| Обработка документационных потоков ОРД | 0,005 | 0,094 | 0,007 | 0,111 | 0,075 | 0,010 | 0,098 | 0,057 |

С учетом вышесказанного, модель комбинированного управления документационным потоком предлагается нами в качестве оптимальной для ГАУ «РМБИЦ» и для информационно-библиотечных центров с централизованной организационной системой. Предполагаем, что ее применение обеспечит формирование единого информационного пространства, а также качественно новый уровень принятия оперативных, управленческих и технологических решений.

Практический опыт построения СМК показывает, что именно на этапе постановки процессов необходимо предельно бережно относиться к устоявшимся в организации традициям и методам работы, не перечеркивая то, что есть, а анализируя ситуацию и внедряя недостающие компоненты, «достраивая» систему администрирования до необходимого соответствия. Такой подход имеет следующие преимущества:

а) сокращение временных затрат на внедрение и описание СМК;

б) руководство организации и эксперт по СМК получают возможность избежать большинства конфликтных ситуаций, возникающих при попытке кардинального изменения функций и деятельности сотрудников;

в) отношение к внедрению СМК не как к чему-то чуждому и искусственно привнесенному, а как к естественному этапу развития организации.

В заключение напомним участникам процесса внедрения СМК, что ГОСТ Р ИСО 9001-2008 говорит нам, **ЧТО** мы должны делать, а мы сами решаем, **КАК** мы будем это делать.

ЛИТЕРАТУРА

1. Федеральный закон от 29.12.1994 № 78-ФЗ «О библиотечном деле».
2. Федеральный закон Российской Федерации от 10.01.2002 № 1-ФЗ «Об электронной цифровой подписи» // Российская газета. — 2002. — 14 янв.
3. Федеральный закон Российской Федерации от 22.10.2004 № 125-ФЗ «Об архивном деле в Российской Федерации» // Российская газета. — 2004. — 27 нояб. (№ 36).
4. Федеральный закон Российской Федерации от 27.07.2006 № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» // Российская газета. — 2006. — 29 июля.
5. Постановление Правительства Российской Федерации от 15.06.2009 № 477 «Об утверждении Правил делопроизводства в федеральных органах исполнительной власти».
6. Постановление Правительства РФ от 22.09.2009 № 754 «Об утверждении Положения о системе межведомственного электронного документооборота» // Собрание законодательства РФ. — 2009. — № 39. — Ст. 4614.
7. ГОСТ 6.10.3-83. Унифицированные системы документации. Запись информации унифицированных документов в коммуникативном формате.—М.: ИПК «Изд-во стандартов», 1983.
8. ГОСТ 6.10.4-84. Унифицированные системы документации. Придание юридической силы документам на машинном носителе и машинограмме, создаваемым средствами вычислительной техники. Основные положения. — М.: ИПК «Изд-во стандартов», 1984.
9. ГОСТ Р 1.4-2004. Стандартизация в Российской Федерации. Стандарты организаций. Общие положения.
10. ГОСТ Р 1.5-2004. Стандартизация в Российской Федерации. Стандарты национальные Российской Федерации. Правила построения, изложения, оформления и обозначения.
11. ГОСТ Р 6.30-2003. Унифицированные системы документации. Унифицированная система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов. — М.: ИПК «Изд-во стандартов», 2003.
12. ГОСТ 19.701-90. ЕСПД. Схемы алгоритмов, программ, данных и систем. Условные обозначения и правила выполнения.
13. ГОСТ Р 2.105-95. ЕСКД. Общие требования к текстовым документам.
14. ГОСТ Р 51141-98. Делопроизводство и архивное дело. Термины и определения. — М.: ИПК «Изд-во стандартов», 1998.
15. ГОСТ Р ИСО 15489-1-2007. Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Управление документами. Общие требования.—М.: Стандартиформ, 2007.
16. ГОСТ Р ИСО 23081-1-2008. СИБИД. Управление документами. Метаданные для документов. Часть 1. Принципы. — М.: Стандартиформ, 2008.
17. ГОСТ Р ИСО 9000:2008. Международный стандарт. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь.
18. ГОСТ Р ИСО 9001:2008. Международный стандарт. Системы менеджмента качества. Требования.
19. ГОСТ Р ИСО 9004-2010. Система менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности.
20. ГОСТ Р ИСО/ТО 10013-2007. Менеджмент организации. Руководство по документированию системы менеджмента качества.
21. *Атланова, Т.А.* Система менеджмента качества как стратегический инструмент повышения эффективности деятельности библиотек / Т.А. Атланова // Внедрение системы менеджмента качества в деятельность РМБИЦ: проблемы, поиски, решения. — Казань: Медицина, 2010. — С.13—21.
22. *Ахмадова, Ю.А.* Менеджмент качества и библиотека: учеб.- практ. пособие / Ю.А. Ахмадова, Е.Я. Галимова. — М.: Либерея-Бибинформ, 2007. — 88 с.
23. *Ахмадова, Ю.А.* Система менеджмента качества библиотеки: учеб.-практ. пособие / Ю.А. Ахмадова; науч. ред. В.В. Брежнева. — СПб.: Профессия, 2007. — 261 с.
24. *Байда, Е.А.* Система менеджмента качества — составляющая инновационной политики организации. — URL: http://old.nsaem.ru/Science/Publications/Science_notes/Last_issue/551.pdf
25. *Берестова, Т.Ф.* Документ: методологические основания изучения, предыстория возникновения, сущность и явление / Т.Ф. Берестова // Научные и технические библиотеки. — 2011. — № 10.—С.42—54.
26. *Берестова, Т.Ф.* Документ: функции, определение, особенности функционирования в электронной среде / Т.Ф. Берестова // Научные и технические библиотеки. — 2011. — № 11. — С.24—39.

27. Борис, И.В. Инновационная компетентность как результат профессионального развития библиотечного специалиста: автореф. дис. ... канд. пед. наук / И.В. Борис. — СПб., 2010. — 26 с.

28. Бриленок, А.А. Управление документацией / А.А. Бриленок // Методы менеджмента качества. — 2010. — № 6.

29. Быкова, Т.А. Делопроизводство / Т.А. Быкова, Л.М. Вялова, Л.В. Санкина; под ред. Т.В. Кузнецовой. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2012. — 364 с.

30. Варламова, Л.Н. Стандартизация ДОУ в РФ: история и современность / Л.Н. Варламова // Документация в информационном обществе: проблемы оптимизации документооборота: материалы 18-й Междунар. науч.-практ. конф., 26—27 окт. 2011 г. — М., 2012. — С.405—410.

31. Василевская, С.В. Преимущества системного подхода к документированию интегрированных систем менеджмента / С.В. Василевская // Методы менеджмента качества. — 2010. — № 8. — С.4—10.

32. Внедрение системы менеджмента качества в деятельность РМБИЦ: проблемы, поиски, решения: сб. науч. тр. / науч. ред. Ю.Н. Дрешер. — Казань: Медицина, 2010. — 90 с.

33. Волобуев, В.В. Способы, модели и инструментальные средства управления потоками электронных документов в организациях с дивизиональной структурой: дис. ... канд. техн. наук / В.В. Волобуев. — М., 2010. — 248 с.

34. Гусева, Е.Н. Инновационное развитие библиотечной сферы: аналитико-статистический обзор / Е.Н. Гусева // Научные и технические библиотеки. — 2011. — № 12. — С.23—40.

35. Документация в информационном обществе. Электронное право: управление документами: материалы 16-й Междунар. науч.-практ. конф., 26—27 нояб. 2009 г. — М., 2010. — 528 с.

36. Документация в информационном обществе: проблемы оптимизации документооборота: материалы 18-й Междунар. науч.-практ. конф., 26—27 окт. 2011 г. — М., 2012. — 437 с.

37. Дорошина, Г.В. Формирование компетенций документоведов в сфере информационно-аналитического обеспечения управления / Г.В. Дорошина // Управление персоналом. — 2012. — № 1.

38. Дрешер, Ю.Н. Актуальные вопросы внедрения СМК в библиотеках / Ю.Н. Дрешер // Информационные технологии в медицинских библиотеках: тр. II науч.-практ. конф. — Томск: STT, 2010. — С.9—16.

39. Дрешер, Ю.Н. Внедрение информационных технологий и системы управления качеством в библиотечно-информационное производство / Ю.Н. Дрешер, Т.А. Атланова, О.П. Латыпова // Библиотеки и информаци-

онные ресурсы в современном мире науки, культуры, образования и бизнеса: материалы 12-й Междунар. конф. «Крым-2005», Судак, 4—12 июня 2005 г. [эл. ресурс]. — М.: ГПНТБ России; Ассоциация ЭБНИТ, 2005. — Ч. 1. — С.311—315.

40. Дрешер, Ю.Н. Внедрение системы управления качеством в деятельность ГАУ «РМБИЦ» / Ю.Н. Дрешер // Инновации. Бизнес. Образование-2011: сб. материалов Междунар. форума, г. Ярославль, 13—14 окт. — Ярославль, 2011. — С.120—121.

41. Дрешер, Ю.Н. Некоторые подходы к управлению качеством в современной библиотеке / Ю.Н. Дрешер // Менеджмент качества — путь к успешной библиотеке: материалы Всерос. науч.-практ. конф., Санкт-Петербург, 23 нояб. 2007 г. — СПб.: ЦГПБ им. В.В. Маяковского, 2007. — С.43—57.

42. Дрешер, Ю.Н. Проблемы управления качеством в библиотечно-информационном производстве: некоторые подходы к их решению / Ю.Н. Дрешер // Современные социокультурные процессы: проблемы, тенденции, новации: материалы Всерос. науч. конф., 11—12 апр. 2006 г. / науч. ред. Р.З. Богоудинова, Р.Р. Юсупов; сост.: А.Р. Абдулхакова, Р.С. Гарифуллина, Т.Ю. Гордеева, Ю.Н. Дрешер [и др.]. — Казань: Изд-во Казан. ун-та, 2006. — С.183—188.

43. Дрешер, Ю.Н. Разработка и внедрение системы управления качеством в ГУ «Республиканский медицинский библиотечно-информационный центр» / Ю.Н. Дрешер // Внедрение системы менеджмента качества в РМБИЦ: проблемы, поиски, решения: сб. науч. тр. — Казань, 2010. — С.6—13.

44. Дрешер, Ю.Н. Система менеджмента качества как условие успешной деятельности организации / Ю.Н. Дрешер // Научные и технические библиотеки. — 2010. — № 8. — С.27—30.

45. Дрешер, Ю.Н. Система менеджмента качества: особенности построения кадровой и технической политики в РМБИЦ / Ю.Н. Дрешер // Информационные технологии в медицинских библиотеках: тр. III науч.-практ. конф., Омск, 25—29 окт. 2011 г. — Томск: Сиб. гос. мед. ун-т, 2011. — С.11—21.

46. Дрешер, Ю.Н. Система управления качеством в библиотечно-информационном производстве / Ю.Н. Дрешер, Т.А. Атланова // Научные и технические библиотеки. — 2005. — № 12. — С.3—14.

47. Дрешер, Ю.Н. Формирование инновационной системы управления менеджментом качества в медицинских библиотеках России / Ю.Н. Дрешер // Инновационная деятельность библиотек в контексте новой общественной реальности (к 80-летию Научной библиотеки КГМУ):

материалы Межрегион. науч. конф. / сост. С.А. Семенычева; под ред. Е.В. Майоровой; ГБОУ ВПО «Казан. гос. мед. ун-т» Мин-ва здравоохран. и соц. развития Рос. Федер., Науч. б-ка. — Казань, 2011. — С.25—31.

48. Дубровина, Л.А. Минимум управления, максимум управляемости. Руководителям библиотек о всеобщем управлении на основе качества / Л.А. Дубровина. — М.: ФАИР-Пресс, 2004. — 400 с.

49. Дубровина, Л.А. Модернизация библиотек на основе менеджмента качества: учеб.-метод. пособие / Л.А. Дубровина, А.И. Кочетов. — М., 2004. — 84 с.

50. Заика, И.Т. Документирование системы менеджмента качества / И.Т. Заика, Н.И. Гительсон. — М.: КноРус, 2010. — 185 с.

51. Илюшина, Е. О системном подходе к менеджменту качества / Е. Илюшина, А. Шадрин // Стандарты и качество. — 2010. — № 4. — С.74—78.

52. Казакевич, Т.А. Обоснование компетенций в области формирования и использования документационного ресурса управления / Т.А. Казакевич, Е.А. Носте-Паэс // Документация в информационном обществе: междунар. опыт управления документами: материалы 17-й Междунар. науч.-практ. конф., 25—27 нояб. 2010 г. — М., 2011. — С.400—406.

53. Качалов, В.А. О проблемах управления документами на основе требований международных стандартов на системы менеджмента / В.А. Качалов // Методы менеджмента качества. — 2012. — № 1. — С.2.

54. Качалов, В.А. О проблемах управления записями на основе требований международных стандартов на системы менеджмента / В.А. Качалов // Методы менеджмента качества. — 2012. — № 3. — С.12—23.

55. Качалов, В.А. Ресурсы, необходимые для СМК: ИСО серии 9000: проблемы толкование: ответы на вопросы дотошного менеджера по качеству / В.А. Качалов // Методы менеджмента качества. — 2011. — № 12. — С.22—27.

56. Кибанова, А.Я. Компетентностный подход в управлении персоналом: учеб.-практ. пособие / А.Я. Кибанова. — М.: Проспект, 2012. — 72 с.

57. Ларин, М.В. Поиск оптимальной модели современной системы управления документацией в России / М.В. Ларин // Документация в информационном обществе: международный опыт управления документами: материалы 17-й Междунар. науч.-практ. конф., 25—27 нояб. 2010 г. — М., 2011. — С.68—73.

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

59. Ларин, М.В. Управление документацией в организациях / М.В. Ларин. — М.: Научная книга, 2002. — 288 с.

60. Молодцова, Н.В. Качество информации как основа управления качеством / Н.В. Молодцова // Информационный бюллетень РБА. — 2010. — № 54. — С.122—124.

61. Носова, А.В. Документальная составляющая системы менеджмента качества в библиотеках: системный подход / А.В. Носова // Вестник Казанского государственного университета культуры и искусств. — 2012. — № 3-2. — С.132—136.

62. Носова, А.В. Документационная составляющая системы менеджмента качества в библиотеках: проблемы и перспективы / А.В. Носова // Научные и технические библиотеки. — 2012. — № 8. — С.40—44.

63. Носова, А.В. Документирование управления кадрами. Состав кадровой документации / А.В. Носова, А.В. Магсумова, Ю.Н. Дрешер // Современные исторические аспекты региональных документоведческих исследований: сб. науч. тр. / сост. и науч. ред. Ю.Н. Дрешер. — Казань: Изд-во Казан. гос. ун-та культуры и искусств, 2008. — С.105—113.

64. Носова, А.В. Кадровая политика как основа управления качеством: основа построения в РМБИЦ / А.В. Носова, Т.М. Никитина // Внедрение системы менеджмента качества в деятельность РМБИЦ: проблемы, поиски, решения: сб. науч. тр. / науч. ред. Ю.Н. Дрешер. — Казань: Медицина, 2010. — С.21—25.

65. Носова, А.В. Мотивация трудовой деятельности как научная проблема / А.В. Носова // Подготовка документоведов в России: междисциплинарный аспект: сб. тр. Казан. гос. ун-та культуры и искусств и Астраханского технического ун-та / сост. и науч. ред. Ю.Н. Дрешер. — Казань: Изд-во Казан. гос. ун-та культуры и искусств, 2010. — 182 с.

66. Носова, А.В. Организация работы с трудовыми книжками: правовой аспект / А.В. Носова, Ю.Н. Дрешер // Документные ресурсы региона: история, современное состояние, перспективы: сб. науч. тр. — Казань, 2010. — С.172—176.

67. Носова, А.В. Реализация кадровой политики библиотек в условиях внедрения системы менеджмента качества / А.В. Носова // Библиотеки и информационные ресурсы в современном мире науки, культуры, образования и бизнеса: 18-я Междунар. конф. «Крым-2011». — URL: <http://www.gpntb.ru/win/inter-events/crimea2011/disk/134.pdf>

68. Носова, А.В. Роль и место кадровой документации / А.В. Носова, Ю.Н. Дрешер // Документные ресурсы региона: история, современное состояние, перспективы: сб. науч. тр. — Казань, 2010. — С.165—168.

69. Носова, А.В. Типология официальных деловых документов / А.В. Носова, Ю.Н. Дрешер // Документационное обеспечение в информационном обществе и проблемы подготовки документоведов: сб. науч. тр. — Казань: Изд-во Казан. ун-та, 2006. — С.11—20.

70. Носова, А.В. Требования к управлению документацией системы менеджмента качества в библиотеках / А.В. Носова // Библиотеки и информационные ресурсы в современном мире науки, культуры, образования и бизнеса: 19-я Междунар. конф. «Крым-2012» [эл. ресурс]. — CD-ROM (1 опт. диск).

71. Носова, А.В. Управление документацией системы менеджмента качества в библиотеках / А.В. Носова. — Казань, 2012.—Деп. ВИНТИ 03.09.12, № 366-В2012.

72. Организационно-технологическая документация ГПНТБ СО РАН: система каталогов и картотек / ГПНТБ СО РАН. — 2-е изд., перераб. и доп. — Новосибирск, 2003. — Ч. 1. — 56 с.

73. Организационно-технологическая документация ГПНТБ СО РАН: руководство пользователям по работе с электронными ресурсами / ГПНТБ СО РАН; отв. ред. Н.С. Редькина. — 2-е изд., перераб. и доп. — Новосибирск: ГПНТБ СО РАН, 2005. — Ч. 2. — 82 с.

74. Организационно-технологическая документация ГПНТБ СО РАН: основные документы, регламентирующие обслуживание читателей и абонентов / ГПНТБ СО РАН; отв. ред. Г.Л. Толкунова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Новосибирск: ГПНТБ СО РАН, 2004. — 108 с.

75. Организационно-технологическая документация ГПНТБ СО РАН: система фондов / ГПНТБ СО РАН; отв. ред. Н.И. Подкорытова. — Новосибирск: ГПНТБ СО РАН, 2002. — 46 с.

76. Организационно-технологическая документация ГПНТБ СО РАН: система электронных каталогов и баз данных / ГПНТБ СО РАН; отв. ред. Р.А. Черныхаева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Новосибирск: ГПНТБ СО РАН, 2005. — 50 с.

77. Организационно-технологическая документация ГПНТБ СО РАН: система фондов / ГПНТБ СО РАН; отв. ред. Е.Б. Соболева. — Новосибирск: ГПНТБ СО РАН, 2001. — 42 с.

78. Организационно-технологическая документация ГПНТБ СО РАН: сохранность фондов / ГПНТБ СО РАН. — 2-е изд., перераб. и доп. — Новосибирск: ГПНТБ СО РАН, 2003. — 63 с.

79. Организационно-технологическая документация ГПНТБ СО РАН: справочно-информационная работа: положения, инструкции, памятки / ГПНТБ СО РАН; отв. ред. Е.Б. Соболева. — Новосибирск: ГПНТБ СО РАН, 2004. — Ч. 1. — 44 с.

80. Организационно-технологическая документация ГПНТБ СО РАН: формирование фондов / ГПНТБ СО РАН; отв. ред. Н.И. Подкорытова. — Новосибирск: ГПНТБ СО РАН, 2004. — 107 с.

81. Организация работы научно-технической библиотеки: справочно-методическое пособие / Рос. науч.-техн. пром. б-ка; ред.-сост. Г.Б. Ткаченко. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: РНТПБ, 2009. — 145 с.

82. Пилко, И.С. Информационные и библиотечные технологии / И.С. Пилко. — СПб.: Профессия, 2006. — 342 с.

83. Плешкевич, Е.А. Документальный подход в библиотековедении и библиографоведении: этапы формирования и направления развития: автореф. дис. ... д-ра пед. наук / Е.А. Плешкевич. — Казань, 2012. — 43 с.

84. Плешкевич, Е.А. Формирование научных концепций о документальных формах информации правовая и источниковедческая концепции документа / Е.А. Плешкевич // НТИ. Сер. 1. Организация и методика информационной работы. — 2010. — № 10. — С.1—9.

85. Плешкевич, Е.А. Формирование научных концепций о документальных формах информации: правовая и источниковедческая концепции документа / Е.А. Плешкевич // НТИ. Сер. 1. Организация и методика информационной работы. — 2010. — № 12. — С.1—21.

86. Размарилова, Н.И. Управление качеством в библиотеке вуза на основе стандарта ИСО 9001-2000 / Н.И. Размарилова // Инновации в библиотеках / Рос. гос. б-ка; науч.-исслед. отд. библиотековедения; сост.: М.Я. Дворкина, Е.Н. Гусева. — М., 2010. — С.65—81.

87. Разработка и внедрение системы менеджмента качества: рекомендательный список литературы (2008—2011 гг.) / сост. Ю.Н. Дрешер. — Казань, 2011. — 40 с.

88. Райкова, Т.А. Организационно-регламентирующая документация в детской библиотеке / Т.А. Райкова. — М., 1999. — С.41—50; 89—92.

89. Редькина, Н.С. Информационно-технологическое сопровождение библиотечной деятельности. Опыт ГПНТБ СО РАН / Н.С. Редькина, Г.Л. Толкунова // Научные и технические библиотеки. — 2007. — № 7. — С.27—34.

90. Редькина, Н.С. Организационно-технологическая документация в библиотеке / Н.С. Редькина // Библиосфера. — 2006. — № 3. — С.47—53.

91. Сафиуллина, З.А. О некоторых отношениях в системе управленческой документальной коммуникации / З.А. Сафиуллина // Документация в информационном обществе. Электронное правительство: управление документами: материалы 16-й Междунар. науч.-практ. конф., 26—27 нояб. 2009 г. — М., 2010. — С.124—128.

92. *Силантьева, Е.Ю.* Исследование и разработка методов и алгоритмов автоматизации документопотоков в корпоративных системах: дис. ... канд. техн. наук / Е.Ю. Силантьева. — М., 2003. — 134 с.

93. *Сокова, А.Н.* Рекомендации по использованию национального стандарта ГОСТ Р ИСО 15489-1-2007 «Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Управление документами. Общие требования» в российском делопроизводстве (в порядке обсуждения) // Делопроизводство.—2008. — № 2. — С.14—20.

94. *Сукиасян, Э.Р.* Менеджмент качества в действии. Стали ли наши библиотеки лучше работать? / Э.Р. Сукиасян // Научные и технические библиотеки. — 2011. — № 6. — С.19—27.

95. *Фионова, Л.Р.* К вопросу выделения факторов, влияющих на структуру документооборота / Л.Р. Фионова // Документация в информационном обществе: проблемы оптимизации документооборота: материалы 18-й Междунар. науч.-практ. конф., 26—27 окт. 2011 г. — М., 2012. — С.132—140.

96. *Швецова-Водка, Г.Н.* Особенности библиотеки как документальной системы / Г.Н. Швецова-Водка // Научные и технические библиотеки. — 2011. — № 9. — С.44—50.

97. *Швецова-Водка, Г.Н.* Понятие и виды документальной коммуникации / Г.Н. Швецова-Водка // Научные и технические библиотеки. — 2011. — № 5. — С.23—31.

98. *Швецова-Водка, Г.Н.* Система документальных коммуникаций / Г.Н. Швецова-Водка // Научные и технические библиотеки. — 2011. — № 6. — С.5—18.

99. *Шенкман, С.А.* Документационное обеспечение системы менеджмента качества / С.А. Шенкман. — URL: <http://quality.eup.ru/DOCUM4/document-smk.html>

100. *Юдина, Н.* Создание системы менеджмента качества как фактор совершенствования библиотечного обслуживания в библиотеке университета / Н. Юдина, Т.В. Коморовская // Молодые в библиотечном деле. — 2007. — № 3/4. — С.61—68.

101. *Яницкая, Т.С.* Совершенствование систем менеджмента качества на основе методов структурного анализа: автореф. дис. ... канд. техн. наук / Т.С. Яницкая. — Тольятти, 2006. — 203 с.

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|--|----|
| Предисловие..... | 3 |
| 1. Документирование системы менеджмента качества..... | 6 |
| 1.1. Общие требования к документации системы менеджмента качества..... | 7 |
| 1.2. Обязательные документы СМК | 13 |
| 1.3. О валидации, верификации и ошибках в документах | 19 |
| 2. Документирование процессов | 21 |
| 2.1. Документация по процессам | 21 |
| 2.2. Состав и структура документации по процессам..... | 23 |
| 2.3. Описание процесса..... | 23 |
| 2.4. Документация процесса..... | 29 |
| 2.5. Структура документации СМК | 32 |
| 2.6. Регламентирующая документация внутреннего происхождения | 42 |
| 3. Принципы создания и управления документацией СМК | 47 |
| 4. Идентификация документации СМК | 50 |
| 5. Управление внешними нормативными документами..... | 56 |
| 6. Оптимизация документирования процессов | 57 |
| Литература..... | 80 |

Дрешер Юлия Николаевна

**РУКОВОДСТВО ПО РАЗРАБОТКЕ
И ВНЕДРЕНИЮ ДОКУМЕНТАЦИИ
СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА
В БИБЛИОТЕКАХ**

Редактор С.А. Ярмухаметова

Обложка художника С.Ф. Сафаровой

Техническая редакция Ю.Р. Валиахметовой

Корректор Н.А. Петрова

Компьютерная верстка А.А. Калининой

Подписано в печать 28.12.2015. Формат 60×84¹/₁₆. Усл.печ.л. 5,23

Тираж 100 экз. Заказ 15-251

Издательство «Медицина» ГАУ «РМБИЦ».

420059 Казань, ул. Хади Такташа, 125.

Отдел оперативной полиграфии ГАУ «РМБИЦ».

420059 Казань, ул. Хади Такташа, 125