

**ВНУТРЕННИЙ АУДИТ БИБЛИОТЕКИ КАК ОБЯЗАТЕЛЬНЫЙ
ЭЛЕМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ:
ИЗ ОПЫТА РАБОТЫ НАУЧНОЙ БИБЛИОТЕКИ ПГУ**

Шуханкова М.Н.

**Научная библиотека УО «Полоцкого государственного университета»
г. Новополоцк, Республика Беларусь**

Единственная настоящая ошибка – не
исправлять своих прошлых *ошибок*.

Конфуций.

Задача любого современного руководителя библиотеки – управлять, достигая поставленных целей наиболее эффективным образом. Успешность выполнения этой задачи зависит в значительной степени от двух факторов: 1) обладает ли руководитель информацией, необходимой для принятия правильных управленческих решений; 2) существует ли эффективная система контроля выполнения принятых решений. Руководители, для которых управление организацией является частью повседневной работы, не всегда способны объективно

оценить ситуацию. Даже если они считают, что эффективно контролирует все процессы, у них, как правило, нет времени и специфических навыков для сбора и структурирования соответствующей информации. Внутренний аудит, по сути своей работы, обладает информацией по всем аспектам деятельности организации и инструментарием для обобщения и анализа данных, поэтому тесное взаимодействие с внутренним аудитом повышает эффективность принятия управленческих решений. Именно внутренний аудит является объективным источником информации, помогающим директору библиотеки или заведующему отделом по-новому, «не замыленным глазом», посмотреть на вещи и оценить качество выполнения принятых ими решений. Он же является одним из немногих доступных на данный момент и, в то же время, недооцененных ресурсов, правильное использование которых может повысить эффективность работы. Внутренний аудит – это способ **независимой** оценки эффективности деятельности организации и органов ее управления.

17-19 ноября 2009 г. в Научной библиотеке Полоцкого государственного университета (НБ ПГУ) состоялась X международная конференция «Менеджмент вузовских библиотек» на тему: «Система менеджмента качества как инструмент управления и совершенствования деятельности библиотеки вуза». Работа конференции была направлена на изучение опыта внедрения СМК в деятельность библиотек, в частности, участниками конференции был изучен опыт внедрения СМК в деятельность НБ ПГУ. После завершения проекта по разработке и внедрению СМК (в НБ УО «ПГУ» СМК внедрена в 2009 г.) наступает необходимость поддержания ее работоспособности. Неотъемлемой частью данной деятельности являются сбор, оценка и анализ данных, характеризующих функционирование СМК, т.е. проведение внутренних аудитов.

Внутренние аудиты в нашей библиотеке проводятся с января 2010 г. согласно «Плану проведения внутренних аудитов НБ ПГУ на 2010г.», утв. ректором университета. Они являются обязательным условием сертификации любой организации, в т.ч. и библиотеки, поддерживают систему качества в режиме постоянного улучшения и носят регулярный характер. Мы готовы к **сертификационному аудиту**, который является внешним аудитом СМК библиотеки. 11 мая 2010 г. его проводит БелГИСС (Белорусский государственный институт сертификации и стандартизации), на сегодняшний день все разработанные библиотекой документы по СМК находятся на рассмотрении экспертной комиссии. **Перечень документации СМК Научной библиотеки УО «ПГУ» следующий:**

1. Политика в области качества НБ УО «ПГУ».
2. Цели в области качества НБ УО «ПГУ».

3. РК СМК 04.03-2009 **Руководство по качеству.**
4. СТП СМК 04.01-2009. **Управление документацией.**
5. СТП СМК 04.02-2009. **Управление записями.**
6. СТП СМК П 05.01-2009. **Управление системой менеджмента качества.**
7. СТП СМК 08.01–2009. **Оценка удовлетворенности потребителя.**
8. СТП СМК 08.02-2009 **Внутренний аудит.**
9. СТП СМК 08.03-2009. **Управление несоответствующей продукцией.**
10. СТП СМК 08.04-2009. **Корректирующие действия.**
11. СТП СМК 08.05-2009. **Предупреждающие действия.**
12. СТП СМК П 07.01-2009. **Формирование фонда.**
13. СТП СМК П 07.02-2009. **Создание справочно-поискового аппарата.**
14. СТП СМК П 07.03-2009 **Информационное и библиотечное обслуживание.**

По результатам сертификационного аудита библиотека получит сертификат качества международного стандарта ISO 9001 в Национальной системе подтверждения соответствия и стандарта DIN EN ISO 9001-2008 в Немецкой системе аккредитации. Один раз в год впоследствии система качества библиотеки будет подвергаться надзорному аудиту.

Согласно требованиям стандартов СТБ ISO 9001-2009 и СТБ ИСО 19011-2003 инженером по качеству НБ ПГУ был разработан стандарт организации (одна из обязательных Документированных Процедур СМК) **СТП СМК 08.02-2009 Внутренний аудит.** Этот стандарт устанавливает метод оценки функционирования СМК в библиотеке в целом и в отдельных подразделениях в соответствии с запланированными мероприятиями. В результате аудиторских проверок определяется эффективность внедрения и поддержания в рабочем состоянии СМК.

Принципы проведения аудита: независимость – основа для беспристрастности и объективности заключений по результатам аудита. Аудиторы должны быть независимы в своей деятельности и свободны от предубеждений и конфликтов интересов. **Требования к аудитору:** высшее специальное образование; специальное обучение, подтвержденное документом; стаж работы в библиотеке – 5 лет; знание требований нормативных документов на библиотечную продукцию (услуги), процессы и СМК.

В зависимости от целей и задач в библиотеке проводятся следующие виды аудитов: аудит СМК, аудит качества процесса и аудит качества услуги.

При **аудите СМК библиотеки** проверяются разработанные процессы в виде документированных процедур (СТП, СТП П... – см. выше Перечень документации СМК НБ ПГУ), фактическое выполнение требований, изложенных в этой документации, известны ли персоналу и эффективно ли их применение, а также взаимодействие всех процессов общей структуры СМК и ее влияние на качество услуги. Досконально перепроверяется Руководство по качеству, стандарты организации, разработанные владельцами процессов, технологическая документация, рабочие инструкции, карты процессов, Положения, должностные инструкции сотрудников и т.д.

Аудит качества процесса библиотеки служит для оценки способности обеспечения качества в ходе процесса. При аудите устанавливается его целесообразность, знание технологии и владение параметрами процесса. Это может быть любой библиотечный процесс: библиотечно-информационного обслуживания, формирования фонда, создания СПА и т.д. Оценке подвергается правильность выбора технологического метода, соблюдение процесса и его стабильность. Аудит качества процесса представляет собой специально предписанное отдельное мероприятие, которое носит, как правило, предупредительный (профилактический) характер, но может также назначаться для выявления актуальных проблем по качеству и путей их решения.

Аудит качества библиотечной услуги предусматривает проведение тестирования оказываемых услуг, определение фактических показателей и оценку их соответствия требованиям, установленным в стандартах, договорах, законодательных документах по библиотечно-му делу, в обязательных документах СМК. Документация, используемая при проведении аудита качества библиотечной услуги и аудита качества процесса – это стандарты организации, технологическая документация, требования к договорам, положения о подразделениях библиотеки, должностные и рабочие инструкции, рекламации.

При планировании аудита организация оказывается перед выбором: проводить **аудит процессов или подразделений**? На практике применяются оба подхода, что, с одной стороны, процессы образуются из связанных фрагментов деятельности подразделений (например, процесс «Информационное и библиотечное обслуживание» в НБ ПГУ проходит сквозь 4 отдела – отдел обслуживания, отдел электронной библиотеки, справочно-информационный отдел и отраслевой отдел, находящийся в другом городе), а с другой – деятельность подразделений представляет собой набор фрагментов различных сквозных процессов (например, в отраслевом отделе библиотеки (филиале), где сформирован фонд для 2-х факультетов, функционируют 2 процесса: «Информационное и библиотечное обслуживание» и «Формирование фонда»).

Таким образом, проверку работы можно организовать, используя два способа (или три, если за третий принять комбинацию двух): проводя аудит сквозных процессов или аудит подразделений, – и в том, и в другом случае будет проверена вся работа. Перед подобным выбором оказываются многие библиотеки, и руководитель делает его, основываясь, как правило, на традициях, требуемых результатах аудита, организационной структуре и т. п. Существуют некоторые общие положения, позволяющие оценить сильные и слабые стороны каждого из вышеприведенных способов в условиях конкретной библиотеки: при подходе «от подразделений» планирование внутренних аудитов заметно упрощается, так как границы в рамках организационной структуры легко определяются. Преимущества и недостатки каждого из рассматриваемых подходов в соответствии с принятыми критериями представлены в таблице.

Сравнение двух подходов к организации аудита			
Подход к организации аудита	Критерии оценки		
	Ценность результатов аудита для руководства	Степень сложности планирования и проведения	Соответствие требованиям стандарта ISO 9001:2009
Аудит процессов	Высокая Позволяет собрать свидетельства для обоснованного решения об улучшении процессов и системы в целом	Достаточно высокая сложность Требует тщательного планирования и хорошей координации при проведении. При распределенной структуре организации и процессов (удаленные филиалы, отделы и т.п.) для проведения аудита могут потребоваться большие затраты	Соответствует Позволяет достигнуть тех целей, которые установлены в стандарте
Аудит подразделений	Невысокая Позволяет получить фрагментарные данные, на основе которых можно принять обоснованное решение лишь о локальных улучшениях (с риском нарушения целостности системы)	Существенно проще Не требует предварительной идентификации процессов и привязки их к организационной структуре, позволяет выбирать для проверки близко расположенные подразделения и минимизировать затраты на перемещение. Упрощается организация и координация проведения аудита.	Соответствует Установление результативности СМК сопряжено либо с большими затратами для обеспечения надежных свидетельств, либо с риском получения недостоверной оценки результативности

Основными этапами аудита являются: определение; обучение специалистов для осуществления внутренних аудитов; планирование; организация проведения внеплановых внутренних аудитов; проведение внутреннего аудита и оформление протоколов несоответствий; учет выявленных несоответствий; разработка и постановка корректирующих мероприятий на контроль; контроль устранения выявленных несоответствий и оценка результативности корректирующих действий.

Обучение аудиторов осуществляется в сторонних организациях, имеющих лицензию на право проведения такого обучения (в библиотеке ПГУ зав. научно-методическим отделом и методист прошли курсы обучения в БелГИСС с получением сертификата внутреннего аудитора). Обучение новых аудиторов в библиотеке возможно сертифицированными аудиторами. Состав группы аудиторов, годовой график проведения внутренних аудитов утверждается ректором университета. **Основной принцип аудита:** назначать аудиторов таким образом, чтобы они не проверяли свою собственную деятельность или деятельность, за которую они несут прямую или косвенную ответственность.

Основанием для **внеплановых внутренних аудитов** могут быть: решение руководителя и представителя руководства по качеству; произошедшие в организации организационные или структурные изменения, повлекшие за собой изменения во взаимоотношениях подразделений или в распределении их функций; увеличение числа претензий к процессу, услуге со стороны потребителей; разработка и внедрение нового процесса, услуги; появление нового вида деятельности; обновление персонала; увеличение затрат на обеспечение качества.

План аудита обсуждается с владельцем процесса, руководителями подразделений. До начала аудита аудиторы изучают: необходимые документы СМК, планы работ проверяемых подразделений, отчеты по проверяемому процессу, услуге, деятельность по СМК; ТНПА на рабочих местах (технологические инструкции, журналы и т.п., положения о подразделениях и должностные инструкции сотрудников; законодательные и другие обязательные требования, применимые к услуге. До начала внутреннего аудита аудиторы разрабатывают контрольные вопросы. В общем случае рассматривают: наличие соответствующей документации на рабочем месте; распределение ответственности и полномочий; достаточность ресурсов для осуществления деятельности; результаты мониторинга процессов и услуги; результаты деятельности и их соответствие запланированным показателям; документальное оформление результатов деятельности; применение статистических методов; деятельность по улучшению; применение информационных технологий; результаты анализа данных о качестве; взаимодействие с заинтересованными подразделениями, включая внутренних потребителей; оценку удовлетворенности внешних и

внутренних потребителей; выполнение законодательных и других обязательных требований, применимых к услуге. Далее идёт разработка корректирующих мероприятий. Владелец процесса или руководитель подразделения до срока, указанного в протоколе несоответствия, проводит анализ несоответствий, вырабатывает корректирующие действия и обеспечивает устранение несоответствий и вызвавших их причин в максимально короткие сроки. Отчет представляется владельцу процесса, руководителю подразделения. После получения отчета от владельца процесса или руководителя подразделения об устранении несоответствий и вызвавших их причин, аудитор приступает к контролю устранения выявленных несоответствий и оценке результативности корректирующих действий.

Как уже говорилось, аудиторы должны быть независимы от проверяемого подразделения, соблюдать конфиденциальность, иметь широкий кругозор, обладать логическим мышлением, аналитическим складом ума и твердостью воли, реально оценивать ситуацию, понимать процессы и роль отдельного подразделения и организации в целом, должны уметь применять эти качества для того, чтобы беспристрастно собирать и оценивать объективные доказательства.

Руководство проверяемого структурного подразделения библиотеки обязано: информировать персонал подразделения о целях и масштабах предстоящей проверки; назначить ответственных лиц из числа персонала для сопровождения аудиторов; снабдить аудиторов всеми средствами, необходимыми для обеспечения эффективного и результативного проведения проверки; обеспечить доступ к необходимым материалам; осуществлять тесное сотрудничество с аудиторами для достижения целей проводимой проверки; провести анализ результатов проверки; разработать и осуществить корректирующие воздействия на основании отчета о проверке. Непосредственно в ходе проверки аудиторам должна быть представлена достоверная, необходимая и достаточная информация, позволяющая сделать четкие и обоснованные выводы. Информацию и данные получают путем опроса, экспертизы документов, анализа носителей информации, а также путем непосредственного наблюдения на проверяемом участке. Выявленные в ходе внутренней проверки несоответствия, подтвержденные объективными доказательствами, в ясной форме формулируются аудиторами и заносятся в протоколы несоответствий. По каждому несоответствию, выявленному в ходе проверки, руководство проверяемого подразделения разрабатывает в течение одного дня корректирующие мероприятия, направленные на устранение несоответствия, при этом назначается ответственный за выполнение мероприятия и сроки его выполнения.

Итак, только внутренние аудиты позволяют выявить слабые («узкие») места системы качества прежде, чем связанные с ними потенциальные проблемы отразятся на качестве услуг, разработать корректирующие действия и найти возможности улучшения как отдельных процессов, так и системы в целом. Очевидны выгоды от аудита: это и совершенствование системы управления, и повышение эффективности деятельности, и создание единой системы документооборота в библиотеке. Технологические процессы становятся прозрачными: понятно распределение функций – кто чем занимается, кто за что отвечает. Что касается пользователя, – это максимальный учет их потребностей (удовлетворить существующие потребности и превзойти их ожидания). Внутренний аудит необходим современной библиотеке, пусть даже без внедренной или сертифицированной СМК, т.к. он определяет прогресс, создает прочную основу для решений стратегического характера и выделяет приоритеты будущей деятельности по улучшениям, дает сотрудникам энергию быть лучшими.

Резюмируя все вышеизложенное, можно сказать, что внутренний аудит, являясь основой мониторинга любой организации, тем самым является необходимым инструментом саморегулирования и самосовершенствования системы управления качеством в библиотеке.

ЛИТЕРАТУРА

1. СТБ ИСО 19011-2003. Руководящие материалы по аудиту систем менеджмента качества и/или систем экологического менеджмента : пер. с англ. яз. – Введ. 2003-09-12. – Минск : Госстандарт, 2004. – 26 с. – (Государственный стандарт Республики Беларусь).
2. СТБ ISO 9001-2009. Системы менеджмента качества. Требования. – Взамен СТБ ИСО 9001-2001 ; введ. 2009-06-01. – Минск : Госстандарт, 2009. – 32 с. – (Государственный стандарт Республики Беларусь).
3. Горбунов, А.В. Аудит процессов или аудит подразделений? / А.В. Горбунов // Методы менеджмента качества. – № 1. – 2007.
4. СТП СМК 08.02-2009 Система менеджмента качества. Внутренний аудит. – Введ. 2009-11-09. – Новополоцк. – 31 с.