

## **Впровадження системи менеджменту якості в практику роботи Науково-технічної бібліотеки Національного авіаційного університету**



**Вікторія Вахнован,**  
директор НТБ НАУ

**Олена Шкурко,**  
заступник директора  
з наукової роботи НТБ НАУ



*Пропонується досвід впровадження системи менеджменту якості в діяльність Науково-технічної бібліотеки Національного авіаційного університету. Підкреслюється необхідність постійного покращення якості обслуговування читачів у взаємодії з іншими підрозділами університету.*

Згідно з рішеннями Берлінського самміту (2003), національна система забезпечення якості вищої освіти в європейських країнах має вмщувати: визначення сфер відповідальності залучених до неї структур та вищих навчальних закладів (ВНЗ), системи сертифікації, акредитації та відповідні процедури; міжнародну участь, співробітництво та взаємодію; оцінку діяльності ВНЗ, в тому числі й якості освіти в навчальному закладі, зовнішню експертизу якості освіти, обов'язкову публікацію результатів внутрішньої та зовнішньої експертизи [1].

Значна роль у цій системі відводиться бібліотекам вищих навчальних закладів як важливому і обов'язковому компоненту освіти. Саме вони є важливою складовою університету, яка допомагає входженню до світового освітнього простору, сприяє впровадженню кредитно-модульної системи навчання, підвищенню якості освіти, оволодінню світовим ринком праці. Реалізація цих завдань неможлива без отримання сертифіката відповідності ISO серії 9000 системи менеджменту якості, в основу якого Всесвітньою федерацією національних органів стандартизації покладено принципи теорії TQM (Total Quality Management) — загального управління якістю, а саме: задоволення споживача як головна мета; постійне удосконалення як основний механізм; застосування процесного підходу; активне залучення до його реалізації всього управлінського персоналу.

Ознайомлення широкого бібліотечного загалу з певним накопиченим досвідом впровадження системи менеджменту якості (СМЯ) та проблемними ситуаціями, що виникають на практиці, вбачається важливим завданням в сучасних умовах діяльності бібліотеки ВНЗ.

Інтегруючись у Болонський процес, університети України почали впроваджувати СМЯ у свою діяльність. Гострота проблеми полягає в тому, що бібліотеки як важливі складові структури вищої школи тільки приступили до цієї важливої справи, тому існує нагальна потреба ознайомлення, вивчення і опанування названої перспективної технології управління. Проте вирішення проблеми потребує, насамперед, підготовки методичних посібників і рекомендацій з впровадження системи якості в бібліотеках та організації навчання персоналу шляхом проведення науково-практич-

них семінарів, присвячених цим питанням. У бібліотеках Росії вже декілька років активно впроваджується та удосконалюється система якості, що дало змогу накопичити практичний досвід та отримати результати наукових досліджень. Значний науковий інтерес викликає аналіз цих інновацій в управлінні як зарубіжними, так і вітчизняними бібліотеками ВНЗ, зокрема питання розроблення і впровадження СМЯ як чинника модернізації освіти країни в контексті приєднання до Болонського процесу.

Проблему застосування СМЯ в практиці бібліотек ВНЗ упродовж останніх років досліджували російські та українські науковці: Л. Влащенко, Т. Грищенко, І. Карпова, О. Картава, О. Нікітенко, Л. Онищук, Н. Размарілова, В. Рябов, С. Симаковська, М. Терехова, В. Удогова, Н. Чупрікова, В. Ярошук та ін. Теоретико-методологічні основи СМЯ в управлінні бібліотеками розглянуто у працях Л. Дубровіної. Окремі аспекти моніторингу якості бібліотечного обслуговування вивчали А. Клепиков і В. Ропотан. Питанням якості та ефективності роботи бібліотек присвятили свої праці відомі зарубіжні дослідники П. Бокхорст та Р. Полл.

У Національному авіаційному університеті вже накопичено певний досвід впровадження СМЯ. На виконання наказу Міністерства освіти і науки України від 29.10.2007 р. № 948 "Про удосконалення механізмів зовнішнього та внутрішнього оцінювання досягнень студентів", рішення Колегії МОН України "Забезпечення якості вищої освіти — важлива умова інноваційного розвитку держави і суспільства" №3/1-4 від 02.03.2007 р. та наказу ректора НАУ щодо запровадження СМЯ в університеті, в квітні 2008 року в НАУ було розпочато роботу зі створення та впровадження системи менеджменту якості. У вересні 2008 р. всесвітньо відома міжнародна організація "BUREAU VERITAS Certification" провела аудит та надала Національному авіаційному університету сертифікат відповідності системи менеджменту якості освітніх та наукових досліджень міжнародному стандарту якості ISO 9001:2000.

Зазначимо, що Національний авіаційний університет — перший державний вищий навчальний заклад в Україні, який отримав міжнародний сертифікат якості. Наукова бібліотека НАУ взяла активну участь у впровадженні цієї системи. Складність її реалізації полягала в тому, що для отримання сертифікату відповідності ISO 9001:2000 необхідно було запровадити нові технології та процедури управління, які спрямовані на задоволення потреб споживачів і забезпечення якості послуг [2].

Тож, на нашу думку, доцільно детальніше зупинитись на досвіді, здобутому нашим колективом. Саме у висвітленні цього досвіду й полягає новизна у розкритті теми. Як відомо, в основі стандарту ISO 9001:2000 лежать вісім принципів управління якістю: орієнтація на споживача, лідерство, залучення працівників, процесний підхід, системний підхід до управління, прийняття рішень на підставі фактів, взаємовигідні відносини з постачальниками, постійне поліпшення управління. Важливою умовою створення СМЯ є застосування процесного підходу (рис. 1).

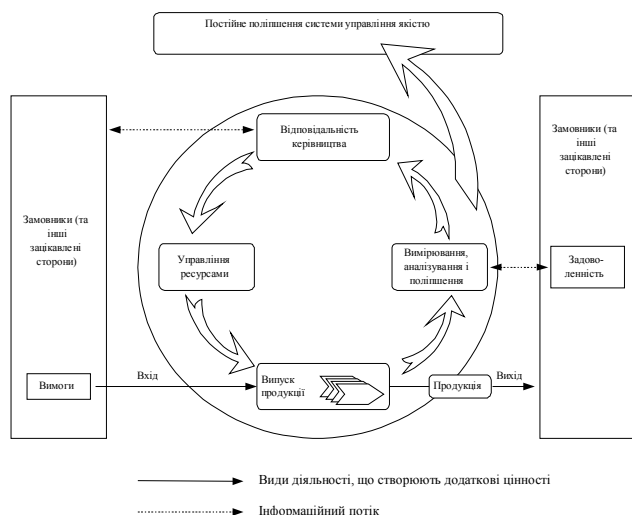


Рис. 1. Процесний підхід відповідно до ISO 9001:2000 [4]

Сутність цього підходу полягає в тому, що функціонування організації розглядається як мережа взаємозв'язаних і взаємодіючих процесів. Для його поліпшення необхідно виявити процеси, описати їх, встановити цілі і критерії ефективності процесу, визначити ресурси, налагодити структуру процесів, забезпечити управління цими процесами на основі цілей та критеріїв.

Відповідно до цього об'єктами розроблення документації СМЯ НАУ були визначені:

1. Стратегічні документи з управління якістю в університеті (Політика та Цілі з якості, Настанова з якості).
2. Обов'язкові документовані процедури СМЯ: Управління процесами, Управління документацією, Порядок внесення змін у документацію, Управління протоколами, Порядок проведення внутрішніх аудитів, Управління невідповідною продукцією, Коригувальні дії, Запобіжні дії.
3. Типові положення про інститути у складі університету, факультету, кафедри та ін.

У НТБ НАУ було прийнято власну документацію системи менеджменту якості, яка, крім університетської, включає: Цілі і План з якості, Положення про Науково-технічну бібліотеку університету (приведене у відповідності до вимог СМЯ) та інші документи. Зокрема, в бібліотеці було розроблено Реєстри документів, Реєстри форм, Форми документів, які згодом стануть частиною номенклатури справ та увійдуть до відповідних загальноуніверситетських реєстрів. Усі нормативні бібліотечні документи також приведено у відповідність до вимог СМЯ.

На етапі розроблення системи менеджменту якості найскладнішим було визначити та описати основні процеси діяльності безпосередньо бібліотеки, виявити їх роль та місце в межах загальноуніверситетських процесів. Результатом проведеної роботи стало чітке розмежування основних процесів НТБ та загальноуніверситетських процесів, в яких беруть участь і її співробітники.

Було визначено, що основний бібліотечний процес — управління інформаційними ресурсами книгозбірні, що включає як їх формування, так і використання. Вона — без-

посередній учасник освітньої та наукової діяльності: навчально-організаційної; навчально-виховного процесу та інших, що пов'язані з обслуговуванням у його користувачів (споживачів). Кожен процес вимагав власного опису, зокрема низки тих завдань, які здійснюються у рамках упровадження СМЯ; вхідні дані для виконання процесу; його результат; зворотній зв'язок; форми документів; нормативні документи, відповідно до яких виконується цей процес.

Також було визначено критерії і методи для гарантії ефективності управління та здійснення процесів: як контролювати їх виконання, які вимірювання є необхідними, як краще аналізувати зібрану інформацію, які результати цього аналізу кому повідомляються, які звіти необхідно підготувати.

Підтримувати систему якості в бібліотеці НАУ в режимі постійного поліпшення допоможуть аудити, які регулярно проводитимуться. Раз на три роки "БЮРО ВЕРИТАС" (міжнародна організація "BUREAUS VERITAS Certification") забезпечуватиме ресертифікаційні аудити. Крім зазначеного контролю, планується проводити раз на рік свої внутрішні аудити і самооцінку діяльності. Це забезпечить удосконалення і підвищення ефективності діяльності усіх структурних підрозділів СМЯ НАУ.

Науково-технічна бібліотека, завдяки своєму інформаційно-документному потенціалу, накопиченим фондам, запровадженням новим комп'ютерним технологіям, інформаційному сервісу, зручному для читачів, є однією з найбільш помітних та потрібних служб університету. Саме тому її було включено до перевірки в першу (передсертифікаційну) стадію аудиту, основною метою якої була загальна оцінка ступеня відповідності СМЯ НАУ до вимог ISO 9001:2000. Зазначене свідчило про велику відповідальність, що була покладена на наш колектив. Адже від результатів перевірки бібліотеки та стану її діяльності залежало, чи буде допущений університет до другої стадії перевірки. Оскільки наш, як і інші підрозділи НАУ, що забезпечують процеси впровадження СМЯ, успішно пройшли першу стадію аудиту, університет було допущено до другої.

Друга стадія аудиту проходила у структурних підрозділах, відповідальних за надання освітніх послуг і наукову діяльність. Аудитори провели бесіди з керівництвом та співробітниками НТБ, ознайомились з документацією системи, організацією процесів на місцях, протоколами, в яких відображались результати цих процесів. Особливу увагу зовнішні аудитори звертали на виконання в бібліотеці окремих положень стандарту, серед яких — забезпечення наявності ресурсів, а саме: персоналу, інфраструктури, виробничого середовища. Для визначення рівня компетентності фахівців було продемонстровано документи, що підтверджують їхню участь у науково-практичних семінарах і конференціях, дипломи та сертифікати про підвищення кваліфікації, наявність другої вищої освіти, знання іноземних мов та інше.

Щодо бібліотечної інфраструктури, то вона складається із споруд, приміщень, автоматизованих робочих місць (АРМ) та програмного забезпечення. Підтвердженням зазначеного стосовно першого було представлено плани приміщень, кількість місць у читальних залах та АРМів. Також було перевірено ліцензії на програмне забезпечення АБІС УФД/ "Бібліотека", антивірусну програму Касперського, звіти про наявність автоматизованих робочих місць з підключенням до Інтернету як для співробітників, так і для користувачів бібліотеки, перелік баз даних, до яких є доступ з НТБ: Ebsco, Springer, "Леонорм-стандарт" та інших, наявність послуги доступу до ресурсів НТБ за допомогою технології Wi-Fi; кількість робочих місць у читальних залах.

У виконанні положення стандарту щодо виробничого середовища найбільшу зацікавленість в аудиторів викликали наявність норм та інструкції з охорони праці, пожежної без-

пеки, а також заходи з покращення умов праці. Було перевірено відповідні нормативні документи, пропозиції НТБ до колективного договору НАУ, подання на ім'я проректора з адміністративно-господарчої частини стосовно усунення недоліків, що пов'язані з недотриманням певних норм у бібліотеці.

Особливу увагу аудиторів зосередили на необхідності документально оформлених критеріїв вибору оцінки в реєстрі постачальників, наявності в договорах на закупівлю книжкової та інформаційної продукції конкретних вимог до якості цієї продукції, стабільності та оперативності постачальників, з якими наша установа планує співпрацювати.

Варто наголосити, що одним із головних принципів управління якістю визначено принцип прийняття рішень на основі фактів. Тому при виявленні внутрішнім або зовнішнім аудитом невідповідностей, необхідно насамперед проаналізувати стан, що склався, та внести певні корективи, а саме:

- визначити, чому той або інший процес виходить за обумовлені межі, тобто виявити причину невідповідності;
- внести зміни в процеси, розробити та реалізувати коригувальні, запобіжні дії з метою усунення причин, що викликають ці невідповідності.

Для того, щоб зрозуміти технологію оперативного прийняття рішень, необхідно подати взаємозв'язок невідповідностей та причин їх виникнення в графічному вигляді. Класичним прикладом візуалізації цього процесу є діаграма видатного японського спеціаліста в галузі системи якості Каору Ісікави, що отримала назву — риб'ячий хребет (Fishbone Diagram) [5]. "Голова" рибини — це проблема, яку ми вивчаємо, "хребет" — горизонтальна лінія, на якій розміщуються "кістки", тобто причини та фактори, що прямо чи побічно впливають на виникнення конкретної проблеми. Причому, чим ближче до "голови" розташовані "кістки", тим більший вплив вони здійснюють на існуючу проблему (рис. 2).

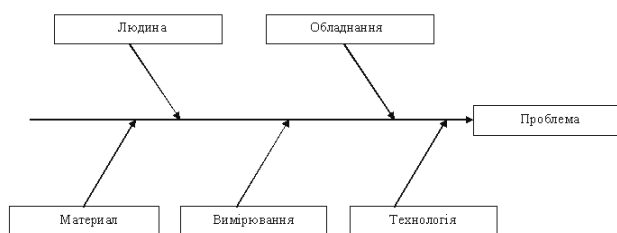


Рис. 2. Діаграма К. Ісікави з головними категоріями причин

У свою чергу, для кожної із визначених категорій додаються додаткові "кістки", які означають ділення окремих причин на підпричини. Продовжуючи цю декомпозицію, ми фактично можемо отримати дерево з великою кількістю гілок. Оскільки всі причини усунути складно або неможливо, то для того, щоб позбутися невідповідностей, ми вибираємо декілька найголовніших причин та усуваємо їх. Отже — вирішуємо проблему.

Зазначимо, що для аналізу наслідків можна змінювати направлення "кісток", і, таким чином, отримати уявлення про найвірогідніші наслідки, що допоможе оцінити доцільність коригувальних чи запобіжних дій. Позитивним є те, що в основу менеджменту якості покладено безперервний процес: постановка цілей, їх реалізація, постійне поліпшення діяльності.

Впровадження СМЯ та його принципів у практику дало змогу бібліотеці НАУ значно удосконалити свою діяльність. Використання моніторингів і тренінгів уможливило покращення результативності функціонування науково-технічної бібліотеки, корегування стратегії розвитку, ефективного використання ресурсів, оперативну зміну організації і технології своєї роботи, надання якісних бібліотечно-інформаційних послуг, аналогічних тим, які є стандартними для користувачів бібліотек зарубіжних університетів.

Важливим моментом у процесі впровадження СМЯ в НТБ НАУ стало забезпечення зворотнього зв'язку з користувачами. Саме тому в бібліотеці оновлено дещо забуті, але традиційні форми роботи — ведення книги відгуків користувачів НТБ, скринька скарг та пропозицій.

З метою вивчення реального стану задоволеності читачів рівнем обслуговування, в жовтні 2008 р. ми провели соціологічне дослідження "Якість роботи НТБ очима користувачів", що дало змогу виявити та вжити корегувальні дії для усунення невідповідностей у роботі НТБ та її підрозділів. Особливу увагу приділяємо ще одній формі зворотнього зв'язку — можливості для користувачів сайту НТБ надіслати повідомлення про помилки в бібліографічному описі документів.

Таким чином, впровадження системи менеджменту якості допомогло НТБ НАУ підвищити рівень обслуговування та задоволеності читачів (студентів, аспірантів, професорсько-викладацького складу, співробітників університету) допомогло досягти: оптимізації роботи бібліотеки та забезпечення високої якості інформаційних послуг і обслуговування, прозорості процесів, налагодження системи постійного навчання бібліотечних працівників новітніми методами та формам роботи, здійснення оперативного обліку та контролю за діяльністю підрозділів, усунення недоліків і невідповідностей у роботі, прийняття ефективних рішень у управлінні бібліотекою.

Це лише перші кроки, здійснені нашою бібліотекою із впровадження у свою діяльність системи менеджменту якості. Здобутий досвід, який став предметом висвітлення в публікації, переконує, що цю роботу потрібно продовжувати й удосконалювати.

У перспективі — розроблення та впровадження моніторингу якості бібліотечно-інформаційного обслуговування як складової СМЯ університету. Своєї напрацювання з подальшого удосконалення СМЯ планується висвітлювати на шпальтах фахових видань.

#### Список використаної літератури

1. *Коммюнике* Европейской конференции министерств, ответственных за высшее образование. Берлин, 2003. — Режим доступа : [www.bologna-berlin 2003](http://www.bologna-berlin 2003). — Загл. с экрана.
2. *Пойченко А.* Стратегія впровадження системи управління якістю в вищому навчальному закладі / А. Пойченко, Т. Безверхнюк, Т. Сивак // Вісн. Нац. академії держ. упр. при Президенті України. — 2006. — № 3. — С. 195—201.
3. *Дрешер Ю. Н.* Система управления качеством в библиотечно-информационном производстве / Ю. Н. Дрешер, Т. А. Атланова // Науч. и техн. 6-ки. — 2005. — № 12. — С. 3—14.
4. *ДСТУ ISO 9001:2001.* Системи управління якістю. Вимоги. (ISO 9001:2000, IDT). — Введ. 2001—10—01. — К. : Держстандарт України, 2001. — 23 с.
5. *Ісікава К.* Японские методы управления качеством / К. Исикава ; сокр. пер. с англ., науч. ред. и авт. предисл. А. В. Гличев. — М. : Экономика, 1988. — 215 с.