

Ларенкова С.В.,

Вчений секретар Наукової бібліотеки

Національного університету кораблебудування

Імені адіралла Макарова

Система управління якістю: від теорії до практики

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ: ВІД ТЕОРІЇ ДО ПРАКТИКИ

Якість, менеджмент, управління, система менеджменту якості – ці поняття все міцніше входять в нашу повсякденну робочу дійсність. В Україні з кожним роком все більша кількість керівників бачать стабільність своїх організацій у налагодженій системі управління, що відповідає світовим стандартам.

Система менеджменту якості (СМЯ) – це інструмент, що дозволяє організувати і спрямувати дії на ефективне управління, вдосконалення та безперервне поліпшення діяльності будь-якої організації. Сьогодні цей сучасний інструмент управління застосовують в різних сферах діяльності, в тому числі і в сфері освіти, до якої належать і бібліотеки вищих навчальних закладів.

В останні роки бібліотеки, і не тільки вишівські, активно розвивають і удосконалюють свою діяльність на основі використання нових інформаційних технологій, автоматизації традиційної бібліотечної діяльності, освоєння комп'ютерної техніки. Перед бібліотеками зараз стоять вже завдання не тільки автоматизації традиційної технологічної діяльності та технічного оснащення, які практично вирішені на сьогоднішній день у багатьох бібліотеках, але й управлінські, організаційні, завдання роботи з персоналом, підготовки та перепідготовки кадрів. При цьому бібліотеки повинні гарантувати якісне бібліотечне обслуговування своїх користувачів.

Якість для бібліотеки це добре налагоджена внутрішня технологія і механізм управління, націлені насамперед на інтереси користувача і задоволення його інформаційних запитів. Це означає, що одним із головних завдань книгозбірень на сьогоднішній день є створення ефективно діючої системи якості інформаційно-бібліотечних послуг, яка при цьому постійно поліпшується, що впливає на підготовку високопрофесійних фахівців, на якість освітнього та науково-дослідного процесів у виші.

Такою системою для бібліотек ВНЗ може стати система менеджменту якості, орієнтована на міжнародні (ISO 9001:2000) стандарти, яка дозволяє реально забезпечити високий рівень бібліотечних послуг за рахунок розумного управління.

Міжнародний стандарт ISO 9001:2000 – це стандарт управління якістю. У його основі лежить 8 принципів управління якістю, на яких будується вся філософія тотального управління якістю. Кожен з цих принципів розвивається

незалежно від інших, пріоритетність окремих принципів можлива, але вони важливі всі разом. Ці принципи застосовні для будь-якої організації, в тому числі і для бібліотеки. Система менеджменту якості (СМЯ) – це не "довісок" до традиційної системи управління, а просто спосіб створення гарної системи управління бібліотекою. Що ж потрібно зробити колективу бібліотеки, щоб створити ефективну СМЯ, повністю реалізувати свій потенціал? Відповідь проста: послідовно і наполегливо втілювати в життя принципи менеджменту якості, затверджені стандартами ISO. Щоб зрозуміти, як ці принципи допомагають впроваджувати і забезпечувати функціонування ефективної системи менеджменту якості, розглянемо кожен з цих принципів окремо.

Вісім принципів системи

Принцип 1. Орієнтація на споживача. Бібліотека залежить від своїх користувачів і повинна передбачати їх потреби, постійно вивчати запити читачів і своєчасно реагувати на них, пропонуючи нові види послуг. Головною метою стає надання послуг і сервісу такого рівня, який би набагато перевищив очікування користувачів і, можливо, навіть здивував їх! Розуміння ролі якості і націленість на споживача сьогодні настільки актуальні, що нікого вже не треба в цьому переконувати.

Принцип 2. Лідерство керівників. Лідерство є найважливішим чинником для досягнення організаційної ефективності. На відміну від власне управління, лідерство припускає наявність у бібліотеці послідовників, а не підлеглих. Відповідно відносини "начальник – підлеглий", властиві традиційному погляду на управління, замінюються відносинами "лідер – послідовник". Лідер повинен весь час вчитися сам, передавати свої знання і створювати умови для навчання собі та іншим.

Принцип 3. Залучення працівників. Досягнення мети неможливо без повного залучення персоналу. "Компанія нічого не досягне, якщо думати буде тільки керівництво" це висловлювання Акіо Моріти дуже важливо для реалізації принципу "залучення працівників". Сьогодні вже багато хто розуміє, що особистість співробітника коштує дорожче його знань. Тому займатися впровадженням СМЯ повинні ті співробітники, які хочуть розвиватися в потрібному руслі, поділяють корпоративні цінності і неодмінно стануть одностудцями. Для цих співробітників обов'язковою є наявність ключових компетенцій, необхідних для успішної діяльності, таких як лідерський потенціал, емоційний потенціал і стресостійкість. Керівництву бібліотеки необхідно спрямувати роботу з персоналом на якісно інший рівень – такий, який дозволить працювати на випередження і приймати своєчасні управлінські рішення.

Принцип 4. Процесний підхід. Процесний підхід є одним з основоположних принципів системи менеджменту якості і становить концептуальну основу стандартів серії ISO 9000. Процесний підхід передбачає: виявлення та ідентифікацію існуючих процесів; аналіз, проектування і реінжиніринг існуючих процесів; встановлення відповідальних за процес; організацію

ресурсного забезпечення процесів; визначення критеріїв ефективності виконання процесів.

Базою для опису процесів служить вся нормативна документація бібліотеки: положення, технологічні інструкції, алгоритми і т. п. Стандарт визначає процес як "сукупність взаємопов'язаних або взаємодіючих видів діяльності, які перетворюють входи на виходи". Таким чином, у кожному процесі визначають такі групи учасників, як постачальник, керівник і споживач, а також входи і виходи. Опис і оптимізація процесів дозволяють дуже чітко регламентувати всі входи і виходи процесів, виключити ті процеси, які не мають виходу на наступні операції. Дуже важливо оцінювати не тільки результат, але й причини неотримання результату. Завдання СМЯ – виявити і усунути причини невиконання результату.

Принцип 5. Системний підхід до менеджменту. На сучасному етапі відбувається переосмислення професійних стереотипів бібліотечної діяльності. Недостатньо мати добре налагоджені внутрішні технології (процеси), необхідно створити в бібліотеці систему взаємодіючих динамічних процесів. Системний підхід передбачає командний підхід, що руйнує бар'єри між підрозділами, координацію всіх напрямків діяльності бібліотеки, а також тісний зв'язок завдань, що виникають в рамках концепції якості, з місією бібліотеки, її баченням і стратегічними цілями. Управління процесами як єдиною системою сприяє результативності та ефективності діяльності бібліотеки при досягненні цілей.

Принцип 6. Постійне поліпшення. Незмінною метою бібліотеки є систематичний пошук можливостей поліпшення всіх видів діяльності та якості послуг. Світ недосконалий, тому сьогодні можна зробити роботу краще, ніж учора, а завтра – краще, ніж сьогодні. І починати, як завжди, потрібно з себе, з удосконалення особистих якостей, знань, навичок і вмінь. На цьому етапі можна ввести поняття "особиста якість". Важливим фактором особистої якості є пізнавальне мислення, прагнення до інновацій, гарна інтуїція і творчі здібності – вони особливо важливі на перших кроках, в період перетворень. Потім потрібно перейти до вдосконалення роботи команди. Це, насамперед, організація постійного навчання, мотивація, створення доброзичливої атмосфери. У команді повинні бути люди з різними стилями пізнавального мислення для того, щоб приходити до оптимального рішення через діалог. Тут підключається третій принцип "залучення персоналу". Далі необхідно приступити до поліпшення "середовища існування" (комфортність перебування в бібліотеці, зручне розташування читальних залів та абонементів, доступ до Інтернету, зручний режим роботи і т. ін.). Японці, які створили цілу філософію якості, вважають, що порядок навколо нас і порядок в наших думках тісно пов'язані. Тому пропонують п'ять процедур, необхідних для організації і підтримки порядку: організованість; акуратність; чистота; стандартизація; дисципліна. Організації, у тому числі і бібліотеки, які втілили в життя всі п'ять процедур, отримують досить відчутні результати, виходячи на рівень "загальної якості".

Принцип 7. Прийняття рішень, заснованих на фактах. Прийняття рішень є обов'язковою і найбільш відповідальною частиною діяльності керівника. Крім того, один керівник відрізняється від іншого не тільки знаннями та наявним у них досвідом, але і здатністю витягти з фактичного і статистичного матеріалу інформацію, необхідну у кожному конкретному випадку для прийняття рішення. Прийняття рішення – це не наука, а мистецтво керівника використовувати свій досвід, інтуїцію, логіку поведінки. Тому так важлива компетенція керівників усіх рівнів, що приймають конкретні рішення. Вплив компетенції керівника на прийняття рішення підтверджує висловлювання професора економіки Артура Мітчелла про те, що "нездатність приймати рішення є одним з найбільш серйозних недоліків керівника". Ефективні рішення є ключовими для діяльності бібліотеки. Ви можете мати чудовий стратегічний план, безліч ресурсів і талановитих співробітників. Але якщо ви не вмієте швидко приймати і ефективно виконувати ці рішення, то нічого не має значення. Тому одним з перших етапів у цьому процесі повинен бути поглиблений аналіз всіх сильних і слабких сторін в організації прийняття рішень і ваш посильний внесок у підвищення ефективності. Ефективність прийнятих рішень виміряти непросто. Якщо процеси оптимізовані, то продуктивність праці співробітників, вільних від виконання рутинних, що вбивають час завдань, автоматично підвищується. Для досягнення такого рівня оптимізації існує п'ять кроків, що допомагають перетворити бібліотеку на добре налагоджений виконавчий механізм прийняття рішень:

1. Оцініть роботу бібліотеки.
2. Зосередьте увагу на ключових проблемах.
3. Знайдіть шляхи їх усунення.
4. Створіть команду для виконання прийнятих рішень.
5. Впровадити рішення і оцініть їх ефективність.

Ефективні рішення - це ключ до продуктивності, а сильна організація - ключ до ефективних рішень. Оцінка і постановка діагнозу можуть показати, де ваша бібліотека сильна, а в чому процес прийняття рішень може бути поліпшений.

Приймати рішення на основі фактів – значить відрізнити достовірні або надійні факти від помилкових, сумнівних фактів. Прийняття рішень на основі фактів знижує втрати від неефективних управлінських рішень і накопичує інформацію, яка поступово перетворюється на знання.

Принцип 8. Взаємовигідні відносини з постачальниками. Бібліотека і постачальники – це ланки одного ланцюга, міцність якого визначається взаємною вигодою. Аналізуючи практику організації закупівель літератури у видавництвах і книготорговельних компаніях, можна виявити деякі неефективно організовані процедури. Взаємовигідні відносини забезпечують обом сторонам найкращі можливості.

Вісім принципів управління якістю – це свого роду програма вдосконалення роботи бібліотеки. Ці принципи утворюють основу системи,

яка допомагає усунути "організаційний хаос", згуртувати команду, щоб кожен співробітник трудився в ім'я єдиної мети – виконання місії бібліотеки.

Таким чином, щоб представляти цінність для своїх читачів і бути в авангарді сучасних управлінських технологій, бібліотеці необхідно мати таку організаційну культуру, яка визнає принципи СМЯ основною умовою свого функціонування.

Система менеджменту якості в бібліотеці

Основні завдання

1. Створювати і пропонувати сучасні бібліотечно-інформаційні ресурси, зміцнюючи зв'язки з факультетами, інститутами та науково-дослідними підрозділами Університету. Забезпечувати розвиток бібліотеки як ресурсного центру для навчальної та наукової діяльності університету.
 2. Формувати сервісні інновації, що задовольняють освітні та наукові індивідуальні потреби користувачів.
 3. Забезпечувати доступність бібліотечно-інформаційних ресурсів за допомогою вільного доступу до всіх видів видань та віддаленого доступу до електронних ресурсів бібліотеки.
 4. Зберігати наявний бібліотечний фонд, у тому числі і електронні документи, шляхом комплексу заходів превентивного та відновлювального характеру.
 5. Проводити науково-дослідну, методичну роботу (аналітичну, організаційну, консультаційну) щодо вдосконалення всіх напрямків діяльності.
- Створювати творчі і конструктивні відносини з іншими бібліотеками, зміцнювати лідуючі позиції бібліотеки – обласного методичного центру.
6. Забезпечувати розвиток бібліотеки. Підвищувати професійний рівень, розвиваючи навчання бібліотечних фахівців відповідно до сучасних вимог та професійних стандартів.
 7. Підвищувати інформаційну культуру, розвивати інформаційні компетенції студентів, аспірантів, викладачів.
 8. Створювати комфортні умови для роботи персоналу і читачів.
 9. Відповідати вимогам СМЯ, забезпечувати націленість процесів СМЯ на загальний результат. Активізувати залучення персоналу бібліотеки в діяльність по впровадженню СМЯ.

Якість в роботі бібліотеки варто застосовувати з таких причин:

- оптимізація робочих процесів;
- через систему менеджменту якості складають враження про ефективність роботи бібліотеки.

Однак, рівень якості не може бути визначений раз і назавжди. Він постійно оновлюється при виконанні будь-якого виду діяльності всім персоналом бібліотеки без виключення.

Починаючи з 2000 року наша бібліотека стала на шлях впровадження інформатизації та стала активно застосовувати інноваційні технології у свою практичну діяльність. Розпочато автоматизацію бібліотечних процесів, придбано АБІС УФД/Бібліотека, створено ЕК, ЕБ, сайт НБ, участь у

корпорації бібліотек ВНЗ, створюються бази даних, і зараз – інституційний репозитарій. Комп'ютерні технології надають бібліотекам унікальний шанс розвитку напрямків її діяльності. Так, завдяки інтенсивному використанню інновацій, наукова бібліотека створила цілу систему віртуального обслуговування користувачів. Все це – а саме – Використання сучасних технологій в обслуговуванні користувачів не тільки підвищує ефективність використання ресурсів бібліотеки, а й полегшує шлях користувача до інформації, та надає престиж, привабливість бібліотеці.

Змінюється позиція бібліотеки та її активність у взаєминах з користувачем, переглядаються вимоги до бібліотечного сервісу, індивідуальних форм інформаційного забезпечення. Але ми повинні постійно повертатись до питань ефективності бібліотечної діяльності, її виміру та якості надання бібліотечних послуг, до якості виконання виробничих процесів. Досягнення високої якості роботи – один її пріоритетних напрямів роботи НБ.

Система менеджменту якості бібліотеки є частиною системи менеджменту якості університету. Вибір стандарту або моделі, за якою створюється система менеджменту якості, залишається за університетом,

Схема впровадження системи менеджменту якості приблизно така:

- організація робочої групи;
- визначення місії та стратегії бібліотеки;
- призначення вповноваженого з якості;
- складання плану роботи;
- складання документів системи менеджменту якості;
- впровадження в роботу системи менеджменту якості;
- аналіз роботи з якості та її результатів.

За наказом ректора в університеті була проведена організаційна робота: призначений уповноважений з якості, складено план роботи, створена робоча група, розроблено відповідний пакет документів.

Наукова бібліотека роботу по розробці та впровадженню СМЯ розпочала у грудні 2014 року.

Велику увагу на першому етапі впровадження системи менеджменту якості було приділено визначенню таких понять як місія і політика бібліотеки в області якості, визначення цілей і завдань бібліотеки.

Місія бібліотеки полягає в наступному:

- Забезпечення вільного доступу до інформації, ІНТЕРНЕТ, літератури, надання якісних бібліотечних послуг.
- Використання всіх сучасних інформаційних засобів і технологій.
- Активна роль в інформаційно-освітньої діяльності університету.
- Розвиток і особистісне вдосконалення кваліфікованих конкурентоспроможних фахівців.

Цілі: (деякі з яких зараз досягнуті

- Стати інформаційним центром університету, що забезпечує користувачам оперативний, вільний і комфортний доступ до світових

інформаційних ресурсів для підготовки фахівців на рівні світових кваліфікаційних вимог.

- Забезпечити інформацією освітній процес.
- Розширити можливості пошуку і замовлення документів.
- Забезпечити процеси модернізації наукової бібліотеки для підвищення якості
- Скоротити час для виконання гарантованого та сервісного обслуговування користувачів.
- Стати центром культурного і суспільного життя університету і зайняти ключові позиції в науково - освітньому процесі.

Принцип дії:

- Покращення якості на всіх стадіях процесів системи менеджменту якості.
- Мотивація персоналу наукової бібліотеки на забезпечення якості та підвищення кваліфікації.
- Визначення нових процесів і послуг для їх поліпшення.
- Проведення систематичних бенчмаркінгових і маркетингових досліджень.
- Вивчення вимог користувачів і їх очікувань.
- Повага Кодексу бібліотекаря, правил роботи, документів системи менеджменту якості.

На другому етапі було проведено аналіз діяльності бібліотеки на її відповідність вимогам системи управління якістю.

Перш за все, в результаті проведеного аналізу бібліотечної технології виявили основні технологічні процеси:

- комплектування фонду,
- обробка документів і створення довідково-пошукового апарату,
- організація та зберігання фонду,
- надання інформаційно-бібліотечних послуг.

Крім того, важлива роль відводиться навчанню і інформуванню бібліотекарів. Важливим кроком, який треба зробити робочій групі бібліотеки при розробці системи якості бібліотеки – це описати технологічні процеси. Треба визначити цілі, вхідні та вихідні дані, відповідальних посадових осіб, послідовність та взаємодію усіх складових процесу, критерії для вимірювання результативності управління процесом, забезпечити цей процес ресурсами. Основне завдання керівників процесів - створити команду для описання і реалізації процесу. Члени команди повинні навчитися працювати разом, навчитися слухати одне одного. Дуже складне завдання-навчити персонал бібліотеки працювати в команді, особливо бібліотечних працівників, тому, що кожний із них має свою точку зору, протягом багатьох років виконував ці процеси і «добре» знає як треба їх виконувати. Логіка персоналу бібліотеки,

яка впроваджує систему управління якістю, повинна відрізнятися новаторством, ініціативністю, готовністю до змін, бути позитивною та оптимістичною. Вагомим фактором у забезпеченні якісного обслуговування користувачів є впровадження в роботу бібліотеки нових інформаційних технологій, оскільки якісний рівень виконання основних функцій бібліотеки з інформаційно-бібліотечного обслуговування залежить від темпів інформатизації, від безперебійного програмного забезпечення, від кваліфікації виконавців таких послуг тощо.

Безперечно, для покращення обслуговування користувачів необхідний зворотній зв'язок з ними. Саме з цією метою необхідно проводити різноманітні опитування читачів. В нашій бібліотеці проводились наприклад такі "Бібліотека очима користувачів", "Інформаційні потреби наукових працівників вишу на електронні ресурси, що надає бібліотека", "Вивчення впливу ел. ресурсів на читання користувачів бібліотек ВНЗ", комплексні соц. Дослідження, тощо. (Відповіді респондентів на запитання анкет дають можливість оцінити фактори, які складають основу моделі якості обслуговування, підкреслюють те, що вони цінують у роботі бібліотеки, що для них є головним, можуть висловити свої пропозиції. Це дає можливість проаналізувати використання різних джерел інформації, рівень освіченості, інформованості респондентів, а також простежити динаміку причин незадоволених запитів); Для ознайомлення з бібліотечними послугами, довідково-пошуковою системою, наявними електронними базами даних бібліотека повинна мати такий собі "Путівник по бібліотеці". Це забезпечує створення більш комфортних умов для читача.

Однією з необхідних умов сертифікації системи менеджменту якості відповідно до вимог стандарту є її документування. В університеті створено пакет документів, котрий регулює політику університету в системі управління якістю та містить:

- Політику в області якості – загальні напрямки діяльності організації у сфері якості;
- Керівництво з якості – опис системи менеджменту якості організації;
- Документовані процедури;
- Зразки оформлення робочих та посадових інструкцій, положень про підрозділи;
- Записи з якості – зразки, форми і т.д.

Відповідно з цим в даний час у бібліотеці триває робота з підготовки нової регламентуючої документації та документації з системи менеджменту якості.

У перелік нових документів увійдуть:

- стандарт підприємства "Управління інформаційними ресурсами бібліотеки", який є основним документом, що реалізує вимоги системи менеджменту якості, з урахуванням вимог системи менеджменту якості,

- відредаговані регламентуючі документи: посадові інструкції, положення про відділи та структурних підрозділах, доопрацьовані технологічні інструкції на основні бібліотечні процеси.

У планах бібліотеки важливе місце займає низка заходів щодо системи підвищення кваліфікації співробітників з цього питання.

В грудні минулого року, коли перевіряли наш університет на відповідність системі якості, бібліотеку відвідала фахівець з СМЯ. Вона перевірила регламентуючу документацію бібліотеки, документи на основні технологічні процеси, також перевірила матеріали маркетингових досліджень – шлях від планування до висновків. А також той захід, на якому інформацію та висновки про проведене дослідження було доведено до фахівців бібліотеки. Також було перевірено шлях книги від самого початку – від замовлення книги у постачальника – до самого кінця – від списання книги з фонду бібліотеки. Суттєвих зауважень не було. Тільки такі як: в документах необхідно обов'язково лист ознайомлення, необхідно вказувати 1 прим. документа чи 2-й..

Запровадження в діяльність бібліотек системи менеджменту якості – один із аспектів сьогодення її розвитку аби вона відповідала вимогам "сучасної бібліотеки".

Література

1. ДСТУ ISO 9000:2007. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів [Текст]. – К. : Держспоживстандарт України, 2008. - 29 с.
2. ДСТУ ISO 9001-2009. Системи управління якістю. Вимоги [Текст]. – К. : Держспоживстандарт України, 2009. – 26 с.
3. ДСТУ ISO 10015:2008. Настанови щодо навчання персоналу: Управління якістю [Текст]. - К. : Держспоживстандарт України, 2011. - 12 с.
4. ISO 11620:2001. Информация и документация. Показатели эффективности работы библиотек [Текст]. - К., 2009. – 75 с.
5. Коптяева, М. Принципы менеджмента качества современной библиотеки: процессный подход [Текст] / М. Коптяева // Научные и технические библиотеки. – 2009. – № 12. – С. 27–35.
6. Юдина, Н. Создание системы менеджмента качества как фактор совершенствования библиотечного обслуживания в библиотеке университета [Текст] / Н. Юдина, Т. Коморовская // Молодые в библиотечном деле. – 2007. – № 3. – С. 61–68.
7. Версан В. Г. Системы управления качеством продукции [Текст]: учеб.-практ. пособие / В. Г. Версан, И. И. Чайка. - М. : Изд-во стандартов, 1988.- 150 с.

8. Грищенко Т. Б. Задачі впровадження системи менеджменту якості в бібліотеках / Т. Б. Грищенко, О. М. Нікітенко, Л. О. Бояріна // Библиотека как часть информационно-образовательного пространства университета [Текст] : сб. докл. науч.-практ. конф. (к 80-летию НТБ НАУ "ХАИ", Харьков, 20 апреля 2010 г. - Х.: [б. и.], 2010. - С. 70-72.
9. Ильенкова С. Д. Управление качеством [Текст]: учеб. пособ. / С. Д. Ильенкова. - М., 1998. - 195 с.
10. Система менеджменту якості в бібліотеці технічного університету / Л. О. Бояріна, Л. Г. Влащенко, Т. Б. Грищенко, О. М. Нікітенко // БібліотекаВНЗ на новому етапі розвитку соціальних комунікацій : монографія [Текст] / за ред. В. О. Ільганаєвої, Т. О. Колесникової. – Д. : вид. Маковецький. – С. 166-175.
11. Грищенко Т.Б., Влащенко Л.Г., Нікітенко О.М, Методи оцінювання Методи оцінювання показників якості роботи університетської бібліотеки, матеріали науково-практичної конференції, присвяченої 50-річчю наукової бібліотеки Хмельницького національного університету, 15-16 бер. 2012 р., Хмельницький, 2012, с. 56-66.
12. Великосельська О.М. Інноваційні процеси та система якості у науковій бібліотеці Хмельницького національного університету, матеріали науково-практичної конференції, присвяченої 50-річчю наукової бібліотеки Хмельницького національного університету, 15-16 бер. 2012 р., Хмельницький, 2012, с. 50-55.