

ПРОТОКОЛ
засідання адміністративної наради
щодо впровадження системи управління якістю НФаУ
від 03.03.2015 р. № 1

Присутні:

- | | |
|---------------------------|-----------------------------|
| 1. проф. Котвіцька А. А., | 20. Панкратова Я.І., |
| 2. ас. Городецька В.І., | 21. проф. Кононенко Н.Н., |
| 3. доц. Єрмоменко Р.Ф., | 22. доц. Власов В.С., |
| 4. доц. Коваленко С.М., | 23. доц. Погорелов С.В., |
| 5. доц. Крутських Т.В., | 24. доц. Котенко О.М., |
| 6. доц. Решетняк Ю.Б., | 25. Коваленко Л.М., |
| 7. ас. Очкур О.В., | 26. Дурасова Н.Ф., |
| 8. проф. Набока О.І., | 27. проф. Пімінов О.Ф., |
| 9. проф. Вишневська Л.І., | 28. Подстрелова З.Ф., |
| 10. доц. Здорик О.А., | 29. Матушкін Д.В., |
| 11. проф. Галій Л.В., | 30. доц. Томаровська Т.О., |
| 12. доц. Огарь С.В., | 31. доц. Андріяненков О.В., |
| 13. доц. Вінник Л.М., | 32. проф. Загайко А.Л., |
| 14. Барковська О.Я., | 33. доц. Лебединець В.О., |
| 15. доц. Кайдалова А.В., | 34. ас. Гавриш Н.Б., |
| 16. доц. Русанова С.В., | 35. Журенко В.В., |
| 17. Гандзьошин Р.М., | 36. проф. Попов С.Б., |
| 18. Яковлева О.Ю., | 37. доц. Прокопенко Т.С., |
| 19. Грайворонська Л.В., | 38. доц. Коваленко З.І. |

Порядок денний:

1. Про участь співробітників НФаУ у процесі розробки та впровадження системи управління якістю.

Проф. Котвіцька А. А.

2. Про представлення ректорату експерта ISO та аналіз результатів роботи над розробкою системи управління якістю.

Проф. Котвіцька А. А.,

Консультант СУЯ Пилипенко В. П.

3. Про підведення підсумків роботи над впровадженням системи управління якістю та формування планів для подальшої діяльності.

Проф. Котвіцька А. А.,

Доц. Лебединець В. О.

Консультант СУЯ Пилипенко В. П.

I. Слухали: Проф. А. А. Котвіцьку щодо участі співробітників НФаУ у процесі розробки та впровадження системи управління якістю.

Виступили: Проф. Котвіцька А. А. звернула увагу присутніх на важливості безпосередньої участі кожного співробітника, незалежно від рівня керівництва, чи то ректор, проректор, декан, заступники чи комендант, у навчальному процесі в рамках створення необхідних умов для формування узгодженої системи управління якістю (СУЯ).

Проф. Котвіцька А. А. зазначила, що найважливішою умовою проектування СУЯ є усвідомлення кожним співробітником своєї ролі у структурі зазначеної системи та диференціювання своїх обов'язків за ступенем значущості. Зважаючи на безліч щоденних невідкладних справ, які потребують ретельного виконання, вкрай необхідним наразі є наведення порядку та створення процедур, які могли б полегшити працю кожного співробітника.

Проф. Котвіцька А. А. підкреслила, що основним споживачем освітніх послуг є студент, тому шляхом подальшої діяльності НФаУ повинно бути не лише отримання багатьох винагород, а й відповідність вимогам міжнародних стандартів якості, свідченням чого стане впровадження СУЯ та отримання сертифікату відповідності вимогам стандарту ISO 9001. Проф. Котвіцька А. А. також звернула увагу на те, що така система розпочне своє повноцінне існування не відразу, тому необхідно плідно працювати, щоб уникати хаосу у виконанні роботи, дублювання

функцій та документації. Проф. Котвіцька А.А. зазначила, що упродовж діяльності НФаУ доводилось багаторазово стикатись з різноманітними проблемами та труднощами, тому необхідно згрупувати свої зусилля на досягнення бездоганної якості освітніх послуг для забезпечення високої конкурентоздатності не лише на вітчизняному, а й на зарубіжному ринку праці.

Ухвалили:

1. Прийняти інформацію до відома.

II. Слухали: Проф. Котвіцьку А. А. щодо представлення ректорату експерта ISO та аналізу результатів роботи над розробкою СУЯ.

Виступили: Проф. Котвіцька А. А. представила аудиторії експерта ISO, Пилипенка Володимира Петровича - генерального директора ТОВ «АртБізнес», який є аудитором Європейської організації з якості та був консультантом з впровадження СУЯ на багатьох провідних вітчизняних підприємствах, зокрема, ТОВ ФК «Здоров'я», Борщагівського хіміко-фармацевтичного заводу, Національного агентства державної служби України, Національного агентства ядерного регулювання, Київської міської агенції Укрпошти, Волинської та Чернівецької держадміністрацій, багатьох мерій та інших установ, які пройшли успішну сертифікацію та займають передові позиції у своїх сферах діяльності. Далі проф. Котвіцька А. А. надала слово для доповіді В. П. Пилипенко.

Консультант СУЯ Пилипенко В. П. зазначив, що ВНЗ повинні досягати успіхів, заснованих на ефективному управлінні та якісному наданні освітньої послуги з моменту вступу абітурієнта до отримання диплома випускником.

Пилипенко В. П. звернув увагу на те, що незважаючи на існування значної кількості шкіл управління, найбільш доцільним є використання стандартів ISO. Адже саме завдяки наявності сертифікату на відповідність вимогам міжнародних стандартів ISO серії 9000 абітурієнт може впевнитись у якості освітніх послуг ВНЗ та зробити вибір на його користь, оскільки навчання є достатньо довготривалим процесом та потребує значних фінансових затрат, що не дозволяє здійснювати апробування пріоритетності певного ВНЗ емпіричним шляхом.

Пилипенко В. П. представив функціональну ієрархію підлеглих, що застосовується багатьма ВНЗ (Додаток 1) та підкреслив основні недоліки такої системи, пов'язані із відсутністю мотивації персоналу та низькою результативністю.

Пилипенко В. П. зазначив, що діяльність конкурентоздатного ВНЗ повинна бути прозорою й мати налагоджені взаємодії і взаємозв'язки між усіма процесами.

Експертом було наголошено, що при розробці СУЯ НФаУ слід враховувати усі складові управління (Додаток 1), зокрема:

- *мету діяльності*, яка для ВНЗ полягає у підготовці висококваліфікованих та конкурентоздатних на сучасному ринку праці фахівців;

- *планування* (на даному етапі здійснюється здебільшого з метою формування звітів, тому потребує змін щодо чіткого формулювання переліків конкретних завдань зі строками їх виконання, щоб плани відповідали дійсності, були настановою до дій, а державна законодавча база сприяла розвитку освітніх процесів);

- *розподіл повноважень та відповідальності* (в НФаУ є наявними всі посадові інструкції, типові положення тощо, однак існує проблема щодо знань, вмінь та обов'язків відповідно до специфіки кафедр та підрозділів, що не враховано зазначеними документами та потребує удосконалення, для чого експертом запропоновано покласти відповідальність за дану роботу на заступника ректора з кадрових питань та залучити до участі співробітників відділу кадрів й професорсько-викладацький склад НФаУ);

- *управління персоналом* (необхідно підвищити рівень мотивації персоналу, щоб кожен співробітник був зацікавленим у своїй роботі та усвідомлено її виконував у чітко визначені терміни. Експерт зазначив, що серед існуючих недоліків, слід виділити порушення термінів виконання деяких видів робіт за рахунок браку певних знань та відсутності систематизації в роботі);

- *аналіз діяльності* (виявлення існуючих невідповідностей з метою їх подальшого усунення та підвищення якості освітніх послуг, що сприятиме збільшенню кількості абітурієнтів, ліцензійних обсягів, педагогічного навантаження і, як результат, підвищуватиме мотивацію персоналу).

Пилипенко В.П. зазначив, що першим кроком на шляху розробки СУЯ є формування політики та цілей діяльності університету. Першу версію Політики НФаУ було сформовано та розміщено на сайті університету у листопаді 2014 р. Експерт звернув увагу, що на даному етапі вже розроблено та узгоджено другу версію зазначеного документу та наголосив на необхідності її поширення серед усіх підрозділів університету та співробітників з метою ознайомлення й внесення можливих пропозицій щодо удосконалення.

Пилипенко В. П. відзначив, що цілі у сфері якості наразі знаходяться на етапі доопрацювання групою з розробки СУЯ НФаУ та ректоратом. Зокрема, фінансова й наукова складові вже опрацьовані. Однак така складова, як методичне забезпечення навчальною літературою потребує відповідних показників результативності та принципів їх вимірювання, з метою формування яких опрацьовано плани роботи підрозділів НФаУ та виявлено, що вони є досить сталими й не мають позитивної динаміки із зазначенням термінів виконання, показників результативності та форм звітності. Експерт наголосив на необхідності співставлення показників діяльності з етапами життєвого циклу підготовки студента: від абітурієнта до спеціаліста й подання їх для аналізу до незалежного органу.

Пилипенко В. П. запропонував створити службу з удосконалення діяльності підприємства з умовною назвою «Відділ управління якістю», до якої залучити декількох співробітників для проведення аналізу діяльності НФаУ на основі реальних показників та критеріїв. Експерт звернув увагу на те, що прикладом такої роботи може бути здійснюване на даному етапі рейтингове оцінювання викладачів, належна організація та проведення якого дозволяє отримати об'єктивну експертну оцінку. Подібним чином повинні визначитись й інші показники результативності та ефективності діяльності, на основі яких повинні прийматись відповідні управлінські рішення, засновані на фактах.

Пилипенко В. П. звернув увагу, що з метою систематизації діяльності університету сформовано дерево процесів НФаУ. На прикладі управлінської діяльності експертом розглянуто фрагмент процесної моделі та підкреслено, що в процесі її здійснення задіяні усі присутні, які виконують планування навчальної дія-

льності, здійснюють планово-фінансову діяльність для виділення коштів на надання освітніх послуг, постійно проводять аналіз з боку керівництва, здійснюють керівництво внутрішніми аудитами та усувають виявлені невідповідності за рахунок розробки та реалізації коригувальних та запобіжних дій.

Пилипенко В. П. відзначив, що у кожного процесу повинен бути власник, тобто особа, зацікавлена в ефективності його реалізації, тому необхідно максимально чітко закріпити всі існуючі процеси за відповідними підрозділами.

Пилипенко В. П. звернув увагу, що всі процеси мають бути графічно представлені з чітко визначеними входами, виходами, управлінськими діями та розподіленими ресурсами, що потребує залучення співробітників всіх підрозділів та отримання ними необхідних знань щодо зазначених аспектів. Виходячи з цього, експертом було запропоновано членам групи ISO протягом місяця провести серію навчальних семінарів тривалістю 1-2 години у підрозділах НФаУ, для чого розробити, узгодити та затвердити графік їх проведення із закріпленням за підрозділами консультантів та визначенням термінів проведення таких семінарів.

Пилипенко В. П. зазначив, що організаційна структура НФаУ на даному етапі прийнята у третій редакції, відповідно до якої вона охоплює не лише вертикаль управління, а й відповідає усім наявним процесам.

Стосовно документації НФаУ, експерт зазначив, що вона відповідає діючим нормативним вимогам, однак виявлені певні невідповідності щодо її актуалізації та доведення до відома виконавців. Експертом зазначено, що відповідальною особою за збір та систематизацію документації університету призначено доц. Андріяненкова О. В., яким надано звіт щодо значної кількості однотипної документації, яка відрізняється лише за назвами, шифрами або структурою. Наразі здійснюються роботи щодо виділення нормативних форм документів, які вже мають регламентовану структуру та кодування, а також внутрішньої документації, для якої необхідно удосконалювати структуру та кодувати у відповідності до ДП «Управління документацію та записами».

Пилипенко В. П. відзначив, що впровадження електронної системи документообігу має певні складності на першому етапі, у подальшому ж вона буде спря-

мована на полегшення роботи всіх підрозділів. Тому слід докласти максимум зусиль для створення такої системи на належному рівні та дотримуватись правил роботи з нею у повсякденній роботі. Експертом також було визначено, що структура документації повинна будуватись на основі циклу PDCA за такими складовими: Plan – плануй, Do – виконуй, Check – перевіряй, Act – вдосконалюй.

Експертом було запропоновано узгодити всі документовані процедури, передбачені СУЯ, з керівниками відповідних підрозділів, що дозволить виявити існуючі невідповідності та удосконалити проекти процедур на етапі до затвердження. Пилипенко В. П. підкреслив, що доцільною є розробка листів ознайомлення для внесення відповідних зауважень, коментарів та правок та наголосив, що узгоджена співпраця дозволить впровадити процедури, які будуть реалістичними й відповідатимуть вимогам стандарту ISO 9001.

Експерт також наголосив на необхідності використання усіма підрозділами НФаУ уніфікованої електронної пошти на базі єдиного університетського домену. Пилипенко В. П. зазначив, що на даний момент кафедрами та підрозділами використовуються різноманітні домени, зокрема, yahoo, yandex, ukr.net, mail.ru, gmail тощо. Така невідповідність здебільшого зумовлена незручністю користування, тому для її усунення існує 2 шляхи: удосконалення цієї складової або впровадження адміністративних заходів.

Пилипенко В. П. підкреслив, що обов'язковою умовою ефективності СУЯ має бути здійснення своєчасного контролю, який наразі проводиться лише за необхідності, і забезпечення відповідними ресурсами.

Пилипенко В. П. зазначив, що налагодження комунікативних процесів в університеті також повинно бути провідним напрямком удосконалення діяльності, адже мають місце факти, коли до виконавців не доводиться необхідна інформація або доводиться лише частково.

Пилипенко В. П. звернув увагу на те, що значна кількість абітурієнтів НФаУ представлена іноземними громадянами, для яких важливим показником вибору ВНЗ є не лише позитивний досвід навчання серед колег та знайомих, а, здебільшого, можливість перезарахування кредитів та загальне визнання отриманого ди-

плону, свідченням чого є наявність сертифікату якості на відповідності вимогам міжнародного стандарту ISO 9001. Пилипенко В. П. зазначив, що згідно постулатів Демінга основою успіху будь-якої організації є наявність високого іміджу та якості надаваних послуг, для досягнення чого необхідно мати:

- *чітко визначену місію, цілі й політику у сфері якості* (на даному етапі розроблено);
- *систему цілепокладання та здійснення документального планування діяльності* (були в наявності та вдосконалені);
- *реальне делегування повноважень та відповідальності* (на даний момент існує певна формальність повноважень, для усунення чого необхідно залучати керівників всіх підрозділів);
- *система розвитку та мотивації персоналу* (обмеженість державних коштів зменшує матеріальні засоби мотивації, однак наразі розробляється дієва система мотивації, спрямована на формування відповідності внутрішніх переконань кожного співробітника цілям університету);
- *моніторинг та аналіз системи за встановленими критеріями та підтримка інновацій* (є перспективними напрямками роботи, адже НФаУ є флагманом вітчизняної фармацевтичної освіти).

Пилипенко В. П. зазначив, що кожна організація знаходиться під впливом зацікавлених сторін, серед яких слід виділити наступні:

- *замовники*, за відсутності яких скорочується педагогічне навантаження та штат викладачів;
- *держава* - здійснює фінансування робочих місць та виплачує заробітну плату викладачам й вимагає дотримання вимог законодавства;
- *співробітники* - потребують комфортних умов праці, морального й матеріального задоволення та соціального визнання.
- *постачальники* - зацікавлені у швидкому виконання своїх послуг та збільшенні кількості замовників.

- *суспільство* - вимагає соціальної відповідальності, проведення днів відкритих дверей, курсів підвищення кваліфікації тощо.
- *засоби масової інформації* – зацікавлені у замовленні статей, зміст яких висвітлює імідж ВНЗ та рівень якості освітніх послуг.

Експертом було звернуто увагу, що категорія споживачів освітніх послуг є також досить розгалуженою та представлена:

- *підприємствами-роботодавцями*, які найбільш зацікавлені у висококваліфікованих фахівцях та формують попит на освітні послуг, збільшуючи державне замовлення й затребуваність освітньої сфери;
- *сім'ями студентів*, які з огляду на переважну більшість контрактних студентів, здійснюють оплату за навчання та потребують впевненості в доцільності своїх інвестувань;
- *профільними міністерствами* (МОН та МОЗ), які надають державне замовлення та нормативи, яким необхідно відповідати;
- *аспірантами, докторантами та студентами*, для яких від якості наданих освітніх послуг залежатиме оплата праці у майбутньому.

Пилипенко В. П. звернув увагу присутніх, що на травень 2015 р. заплановано проведення сертифікації СУЯ НФаУ, яка повинна стати каркасом для постійного удосконалення та зазначив, що протягом 2 місяців, що залишились до сертифікації, необхідно активно долучитись до узгодження проектів документації. Експертом було відзначено, що для досягнення високого рівня ефективності СУЯ оптимальним терміном є 3 роки, протягом яких необхідно щоденно плідно працювати, спрямовувати діяльність не лише на саморозвиток і самореалізацію, а й на задоволення потреб і очікувань замовників, тобто студентів, їх сімей і держави.

Експерт підкреслив, що для підвищення мотивації співробітників та рейтингу ВНЗ також необхідно висвітлювати свої досягнення та наявність сертифікату якості ISO 9001 на сайті університету, де на даний момент створено розділ СУЯ.

Пилипенко В. П. зазначив, що в рамках євроінтеграційних процесів найближчим часом заплановано перехід до обов'язкового впровадження стандартів

ISO 9001, отже НФаУ має можливість завчасно адаптуватись до відповідних умов і мати певні зовнішні та внутрішні переваги серед конкурентів (Додаток 1).

Ухвалили:

1. Прийняти інформацію до відома.
2. Призначити відповідальною за удосконалення типових положень та посадових інструкцій співробітників НФаУ заступника ректора з кадрових питань, Подстрелову З. Ф., та залучити до роботи співробітників НФаУ.
3. Розробити графік консультацій щодо принципів розробки та функціонування СУЯ.

III. Слухали: *Про підведення підсумків роботи над впровадженням СУЯ та формування планів для подальшої діяльності.*

Виступили: Проф. Котвіцька А. А. висловила подяку Пилипенку В. П. за змістовну доповідь та презентацію, яка дозволила відкрити нові аспекти та з'ясувати певні питання щодо впровадження СУЯ. Проф. Котвіцька А. А. зазначила, що на рівні консультанта мотивація є зрозумілою, однак слід акцентувати увагу на рівні співробітників, які повинні забезпечувати належну якість функціонування СУЯ. Проф. Котвіцька А.А. зазначила, що за відсутності бажання співпрацювати у цьому напрямку можна здійснити кадрові ротації відповідальних за зазначену роботу, які будуть зацікавлені у високих результатах і співпраці з консультантом.

Проф. Котвіцька А. А. попросила надати інформацію щодо закріплення членів групи ISO за підрозділами та поцікавилась щодо обізнаності адміністрації стосовно складу цієї групи й відповідних закріплень. В результаті голосування було встановлено, що деякі підрозділи не мають відповідної поінформованості, внаслідок чого голові робочої групи ISO доц. Лебединцю В.О. доручено усунути виявлену невідповідність. Проф. Котвіцькою А.А. запропоновано на 11 березня 2015 року створити графік відвідувань підрозділів НФаУ консультантами СУЯ та до кінця березня поточного року забезпечити його виконання. Призначити відповідальним за контроль виконання доц. Лебединця В. О. Проф. Котвіцька А. А. пі-

дкреслила, що час, визначений для консультацій повинен витратитись лише на професійні питання стосовно СУЯ.

Проф. Котвіцькою А.А. запропоновано поновлювати документацію СУЯ на сайті університету, де на даний момент розміщена політика, місія та протоколи засідань ISO тощо, що дозволить співробітникам та замовникам отримувати необхідну інформацію й підвищувати рейтинги університету.

Проф. Котвіцька А.А. зазначила, що на даному етапі удосконалення системи документообігу майже завершено та надала строк у 10 днів для остаточного вирішення цього питання.

Пилипенко В. П. запропонував посилити контроль за виконанням закріплених завдань та зазначив, що основними причинами порушення термінів є нерівномірна завантаженість співробітників або зниження їх відповідальності. Експерт відзначив, що на державному рівні відповідні питання регулюються адміністративною відповідальністю, яку також доцільно впровадити й на рівні університету.

Проф. Котвіцька А. А. зазначила, що на 11.03.2015 р. всі структурні підрозділи мають надати до комп'ютерного центру інформацію щодо користування електронними скриньками на університетському домені, відповідно до якої будуть надані нові або поновлені існуючі адреси й паролі доступу до скриньок.

Проф. Котвіцька А. А. зазначила, що на основі проведеного аналізу існуючих скриньок виявлено багато невідповідностей, пов'язаних не лише з доменами, а із адресами скриньок, які містять прізвища посадових осіб й інші неприпустимі назви. Електронна адреса повинна мати назву відповідно до структурного підрозділу. На даний момент відбуваються технічні роботи щодо налаштування серверу.

Проф. Котвіцька А. А. звернула увагу присутніх на питання щодо рейтингового оцінювання, якому приділялась увага експерта та зазначила, що доцільним є його інтегрування з СУЯ, оскільки це дозволить уникнути певного дублювання функцій. Проф. Котвіцька А. А. зазначила, що це досить складний процес та на даний момент вже розроблена й узгоджена форма для визначення рейтингу професорсько-викладацького складу університету та наразі членами робочої групи ISO здійснюється доведення погоджених форм оцінки до відома завідувачів ка-

федр, які будуть виступати експертами у визначенні показників значущості запропонованих критеріїв та вилучення зайвих критеріїв.

Проф. Котвіцька А. А. підкреслила, що метою рейтингової оцінки є підвищення мотивації співробітників, для чого передбачено відповідний мотиваційний фонд для винагороди викладачів, що займатимуть високі позиції в цьому рейтингу. Проф. Котвіцька А. А. зазначила, що це питання також має бути погоджено до 11.03.2015 р. та звернула увагу, що після 11.03.2015 р. на 3 кафедрах НФаУ: соціальної фармації, фармацевтичної хімії та одній з кафедр гуманітарного профілю, буде проведено пілотне рейтингування для визначення існуючих недоліків та розробки коригувальних і запобіжних дій. Відповідну інформацію також буде розміщено на сайті університету та визначено викладачів з високим рейтингом.

Ухвалили:

1. Прийняти інформацію до відома.
2. Доц. Лебединцю В. О. надати до 11.03.2015 р. графік відвідувань підрозділів НФаУ консультантами СУЯ та забезпечити проведення консультацій у термін до 31 березня 2015 р.
3. Групі із розробки та впровадження СУЯ НФаУ до 13.03.2015 р. надати структуру документації НФаУ та до 11.03.2015 р. провести ознайомлення завідувачів кафедр із критеріями рейтингового оцінювання професорсько-викладацького складу НФаУ.
4. Структурним підрозділам НФаУ до 11.03.2015 р. надати інформацію щодо наявності та стану електронних скриньок на університетському домені.

Перший проректор
з науково-педагогічної роботи НФаУ,
представник керівництва з якості,
д. фарм. н., професор

Котвіцька А. А.

Секретар наради, к. фарм. н., асистент

Городецька В. І.