



Ewa Głowacka  
KBIN UMK, Toruń

## Kompleksowe zarządzanie jakością (TQM) w sferze usług biblioteczno-informacyjnych

### 1. Geneza TQM (Total Quality Management)

Bardzo popularne obecnie na świecie pojęcie, jakim jest kompleksowe zarządzanie jakością, powstało na gruncie szerszej problematyki zarządzania przez jakość. Jest ono jednym z kilku podejść jakościowych w zarządzaniu. Podstawy i założenia TQM wykształcały się od początku powstania koncepcji jakościowych i do dnia dzisiejszego ulegają rozbudowie oraz przekształceniom. Prezentowana koncepcja jest przy tym najszersza i najbardziej kompleksowa spośród wszystkich podejść jakościowych. Inne propozycje dotyczące zarządzania jakością, przede wszystkim popularny w krajach europejskich nurt związany z zapewnianiem jakości i związane z nim normy ISO serii 9000, stają się stopniowo instrumentami w dążeniu do TQM.

Twórcami podstaw teoretycznych i znakomitej praktyki w zakresie kompleksowego zarządzania jakością są przede wszystkim: W. E. Deming, J. Juran, P. Crosby i A. Ishikawa. Norma ISO 8402:1996 definiuje TQM jako "sposób zarządzania organizacją, skoncentrowany na jakości, oparty na udziale wszystkich członków organizacji i nakierowany na osiągnięcie długotrwałego sukcesu dzięki zadowoleniu klienta oraz korzyściom dla wszystkich członków organizacji i dla społeczeństwa"<sup>1)</sup>

Podstawowe zasady kompleksowego zarządzania jakością to:

- skoncentrowanie się na dobrej jakości produktów i usług,
- ustalenie naczelnego celu całej organizacji, jako dążenia do pełnego zaspokojenia potrzeb jej klientów,
- udział pracowników w zarządzaniu oraz ich szkolenie,
- tworzenie zespołów pracowniczych rozwiązujących problemy,
- stosowanie metod statystycznych dla badania i rozwiązywania problemów,
- długoterminowe planowanie oraz przekonanie, że za nieefektywność przede wszystkim jest odpowiedzialna organizacja, a nie pracownicy.

### 2. Przyczyny zainteresowania TQM w placówkach biblioteczno - informacyjnych

W teorii i praktyce bibliotekarstwa i informacji naukowej zainteresowanie kompleksowym zarządzaniem jakością pojawiło się na początku lat 90. Miało ono dość wielowątkowy rodowód. Przede wszystkim, w tym czasie w wielu krajach zaobserwowano już osiągnięty w wyniku stosowania tego podejścia wzmoczony rozwój firm produkcyjnych. Wzbudziło to zainteresowanie również w sferze szeroko pojętych usług, także niekomercyjnych. Z czasem zajęły się tym bezpośrednio placówki biblioteczno - informacyjne, często jednak jako pierwsze TQM wprowadzały instytucje nadrzędne w stosunku do nich: szkoły wyższe, instytucje służby zdrowia czy też inne firmy posiadające biblioteki lub ośrodki informacji.

W tym okresie w środowiskach związanych ze sferą bibliotekarstwa i informacji naukowej coraz gwałtowniej rosło przekonanie o konieczności uwzględniania przy podejmowaniu decyzji związanych z zarządzaniem systemami biblioteczno - informacyjnymi przede wszystkim potrzeb użytkowników. Jasne się stało, że każda biblioteka, nie mogąc sprostać wszystkim wymaganiom, musi wyznaczać sobie zadania priorytetowe. Aby efektywnie pełnić funkcję społeczną, zadania te trzeba ustalać w oparciu o rzetelne badania potrzeb użytkowników oraz wykorzystania zasobów i usług. To stanowisko wydaje się szczególnie istotne w stosunku do kształtowania procesu gromadzenia zbiorów i informacji.

Rosnącego znaczenia w bibliotekach i innych placówkach informacyjnych nabrała również potrzeba aktywnego uczestnictwa i wspierania realizacji wyznaczonych celów przez organizacje funkcjonujące w bliższym oraz dalszym ich otoczeniu. W praktyce, wskazuje to na konieczność zapewnienia obsługi tych potrzeb informacyjnych instytucji, które wynikają m. in. z ich udziału w różnorodnych programach badawczych, procedurach akredytacyjnych, prawnych i normalizacyjnych. Oznacza to również coraz większe zainteresowanie współpracą w ramach sieci placówek biblioteczno - informacyjnych, podejmowanie

wspólnych działań celem doskonalenia funkcjonowania, udział w programach badawczych oraz innych wspólnych przedsięwzięciach.

Zainteresowanie nowymi podejściami do zarządzania systemami biblioteczno - informacyjnymi kształtowało się również pod wpływem rosnących trudności finansowych, pojawiających się problemów związanych z wprowadzaniem nowych technologii informacyjnych, kłopotami kadrowymi i rysującą się coraz wyraźniej koniecznością konkurencji na rynku usług informacyjnych. Biblioteki przyswajając nowe i narzędzia zarządzania starają się również budować swój nowy wizerunek - organizacji aktywnej i elastycznej w zaspokajaniu potrzeb klientów.

TQM proponuje zespół zasad, metod i narzędzi, które można wykorzystać celem doskonalenia działalności. Tworzy płaszczyznę dla działań zespołowych, dla przekształcania kultury organizacyjnej instytucji biblioteczno - informacyjnych, do wprowadzania zmian i ulepszeń. Pozwala również oceniać i doskonalić jakość funkcjonowania systemów biblioteczno - informacyjnych w zetknięciu z ich użytkownikami, sponsorami i otoczeniem, co staje się często ważne ze względu na możliwości pozyskania funduszy, bądź utrzymania lub określenia pozycji danej placówki w środowisku. Służy też promocji działalności bibliotek oraz kształtowaniu ich nowego wizerunku.

### 3. Początki wprowadzania TQM do sfery usług biblioteczno - informacyjnych

Początki praktycznej implementacji zasad TQM w systemach biblioteczno - informacyjnych przypadają na rok 1990. Miało to miejsce w Stanach Zjednoczonych. Trzy biblioteki akademickie: The Oregon State University Library i The Harvard College Library oraz Stanford University's Davis Library zainicjowały programy kompleksowego zarządzania jakością, idąc śladem macierzystych uczelni. W tym samym roku programem TQM zainteresowała się pierwsza biblioteka specjalna - Georgia Tech Library. Na naszym kontynencie idea TQM dość wcześnie znalazła oddźwięk w Wielkiej Brytanii i krajach nordyckich. Jedną z pionierskich bibliotek w pierwszym ze wspomnianych krajów była Biblioteka Uniwersytecka Central Lancashire, która na początku lat 90, wdrożyła program TQM, poprzedzając go implementacją norm ISO serii 9000. Podobne osiągnięcia miała Biblioteka Queen's University w Belfaście. W Polsce w 1998 roku powstał projekt wprowadzania zasad TQM do działalności grupy bibliotek akademickich (Biblioteki ATR w Bydgoszczy i BG Politechniki w Krakowie, Kielcach i Szczecinie), związany z otrzymanym na ten cel dofinansowaniem w ramach programu TEMPUS. Projekt obejmuje fazę przygotowań do wprowadzenia TQM.

Problematyka kompleksowego zarządzania jakością już od wielu lat cieszy się też zainteresowaniem organizacji oraz stowarzyszeń bibliotekarskich i informacyjnych, takich jak: ALA, ACRL (Association of College and Research Libraries), ARL (Association of Research Libraries), SLA (Special Libraries Association) oraz EUSIDIC (European Association of Information Services). W ostatnich latach kilka bibliotek przodujących w rozwijaniu praktyki i teorii TQM, zajęło się koordynacją implementacji jej zasad w bibliotekach oraz wspomaganie prac badawczych w tym zakresie. Do najaktywniejszych z nich należą Pennsylvania State University Libraries oraz British Library<sup>2)</sup>. Ostatnio coraz więcej instytucji biblioteczno - informacyjnych na świecie stosuje omawianą metodę. Największym zainteresowaniem cieszy się ona wśród bibliotek specjalnych, gdzie również ich macierzyste jednostki stosują kompleksowe zarządzanie jakością.

Sposoby dochodzenia przez placówki biblioteczno - informacyjne do strategii zarządzania kompleksowego są różnorodne. Część z nich, szczególnie nordyckie i brytyjskie biblioteki i ośrodki informacji, rozpoczęła drogę do TQM od aplikacji norm ISO serii 9000. Wiele placówek swoje doświadczenia w zakresie zarządzania jakością zaczyna od wprowadzania od razu programu TQM. Niektóre z nich łączą tę strategię z planowaniem strategicznym. Każda organizacja działająca w sferze usług biblioteczno - informacyjnych dostosowuje ogólne założenia omawianej metody do swoich potrzeb i warunków funkcjonowania.

### 4. Podstawowe założenia TQM

Podstawowe założenia TQM w każdej instytucji odzwierciedla tzw. "14 punktów" Deminga, które przedstawiemy w odniesieniu do funkcjonowania bibliotek i innych placówek informacyjnych:

1. Stałym, niezmiennym celem placówek informacyjnych jest doskonalenie obsługi użytkowników. Jest to oczywiście określenie głównego celu działania organizacji biblioteczno - informacyjnych. Tak sformułowany cel implikuje konieczność zwrócenia szczególnej uwagi na opinie użytkowników, a co za tym idzie, wprowadza niezbędność ich badania.
2. Wszyscy powinni przyswoić sobie nową filozofię jakości. Pracownicy instytucji biblioteczno - informacyjnych muszą zatem przyjąć nowe nastawienie, zgodnie z którym niekompetentna obsługa jest krytykowana. Tutaj nie wystarczą jednak ogólnikowe stwierdzenia o zmianach podejścia, lecz od razu należy myśleć o wdrożeniu działań służących podnoszeniu jakości, jak również mierzeniu jej poziomu.
3. Trzeba również przyjąć założenie, że od razu powinno się działać poprawnie, a nie czekać na kontrolę i wskazówki. Jednym z podstawowych postulatów Deminga było zaprzestanie zależności od masowej kontroli. Oznacza to potrzebę wsłuchiwania się w sugestie pracowników, podczas projektowania poszczególnych rodzajów działalności. Wtedy szanse na poprawną działalność są większe. Nie można stawiać pracowników przed faktem dokonanym i tylko kontrolować wyniki ich pracy. Przykładem procesu, w którym pracochłonność poprawiania błędnych decyzji jest duża i w przeważającej

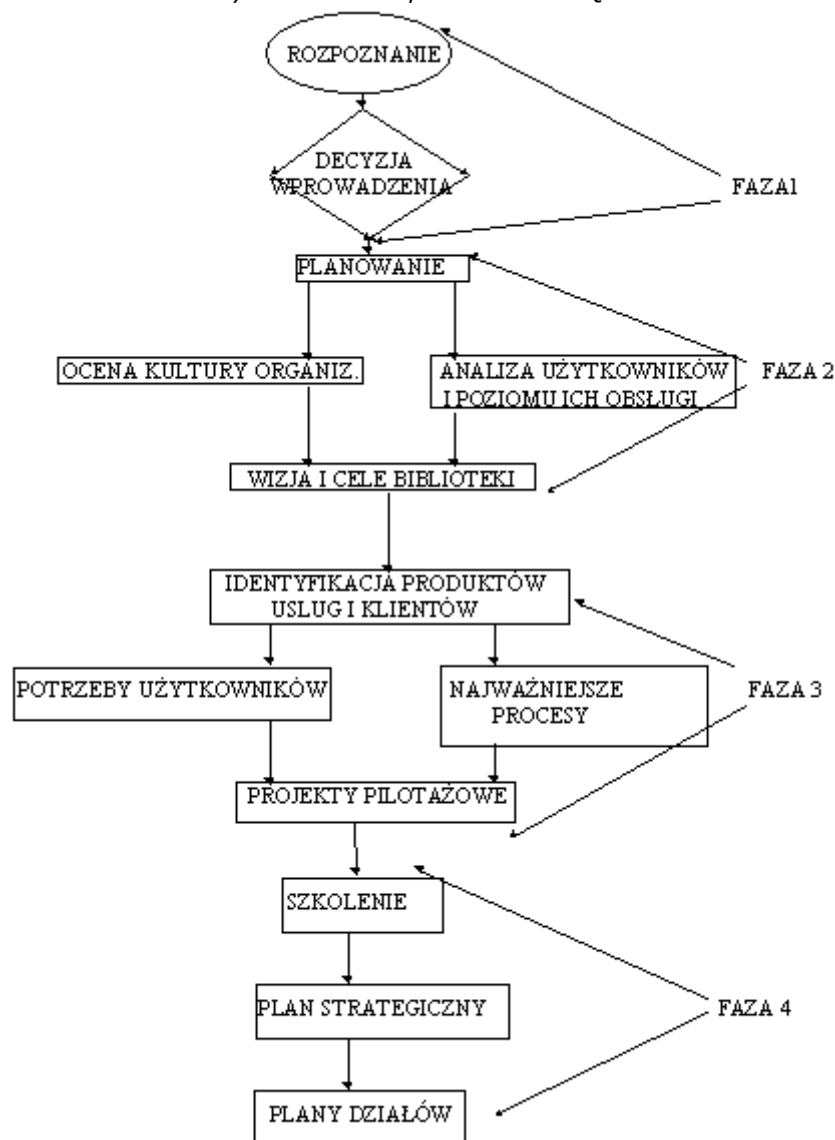
większości spada na pracowników, jest automatyzacja działalności biblioteki. Tu konsultacje z pracownikami dotyczące szczegółowych zagadnień są niezbędne w trakcie implementacji systemu zautomatyzowanego.

4. Decydując o współpracy z innymi instytucjami należy zaprzestać praktyki kierowania się tylko ceną ich usług, np.: przy wyborze producentów baz danych i oprogramowania trzeba również brać pod uwagę możliwości systemu i warunki serwisu. Należy przy tym zauważyć, że dostawcy także wykorzystują TQM jako drogę doskonalenia i promocji swoich usług, np.: NTIS (National Technical Information Service) w USA wprowadził program TQM już w 1992 roku
5. Doskonalenie całego systemu obsługi bibliotecznej i informacyjnej jest procesem ciągłym. Zatem niezbędne jest badanie zmian w zakresie potrzeb użytkowników i całego otoczenia organizacji, dostosowanie do nich działalności placówki oraz poziomu umiejętności zawodowych pracowników.
6. Należy wprowadzić na stałe procedury szkolenia pracowników. Jest to szczególnie istotne w warunkach bibliotek i ośrodków informacji, gdzie nowe techniki pracy w zespołach oraz stosowanie metod statystycznych są mało znane.
7. Trzeba też rozwijać umiejętności kierowania i rozwiązywania problemów. Jedną z najważniejszych technik w tym zakresie, której należy nauczyć się w celu sprawnego wprowadzania TQM, jest tzw. "cykl Deminga".
8. Pracownikom każdego systemu biblioteczno - informacyjnego należy zaszczepić przekonanie, że każdy może pracować efektywnie. Pracownicy muszą czuć się bezpiecznie, zadawać pytania, informować o problemach.
9. Trzeba przełamać dwójakiego rodzaju bariery: między działami bibliotecznymi oraz między biblioteką a użytkownikami i otoczeniem. Bariery te mają różny charakter: fizyczny, komunikacyjny, wynikający z braku zrozumienia roli poszczególnych komórek w całej organizacji oraz z powodów osobistych.
10. Należy również z miejsca pracy wyeliminować wszelkie hasła i slogany, gdyż nie mają one żadnego znaczenia w ciągłym podnoszeniu jakości.
11. Trzeba zlikwidować przydziały ilościowe. Są one dość popularne w bibliotekach, a zacierają koncepcję stałego podnoszenia jakości, gdyż w miejsce długoterminowych celów jakościowych wprowadzają krótkoterminowe zadania ilościowe.
12. Niezbędna jest także zmiana nieprawidłowych warunków pracy, przestarzałego sprzętu i niewłaściwych procedur.
13. Należy na stałe wprowadzić intensywny program edukacji i samodoskonalenia każdego pracownika w zakresie wiedzy i umiejętności zawodowych. Jest to postulat niesłuchany istotny w placówkach biblioteczno - informacyjnych, gdzie wymagania i warunki pracy, głównie pod wpływem nowych technologii, ulegają bardzo szybkim zmianom.
14. Zarządzający muszą informować o nowej wizji działalności biblioteki, bądź ośrodka informacji.

## 5. Model wprowadzania TQM do placówek biblioteczno-informacyjnych

Podczas aplikacji metody TQM w instytucjach biblioteczno - informacyjnych, oprócz przestrzegania podstawowych zasad, bardzo ważny jest również dobrze opracowany model jego wprowadzania.

Rys. 1: Model wprowadzania TQM<sup>3)</sup>



Proces wprowadzania kompleksowego zarządzania jakością do systemów biblioteczno - informacyjnych w prezentowanym modelu obejmuje cztery etapy. Pierwszym z nich jest faza rozpoznania. Polega ona na zapoznaniu się kierownictwa danej placówki z teorią i praktyką metody TQM. Może to mieć miejsce na organizowanych poza daną instytucją kursach i seminariach, w oparciu o lekturę lub na drodze składania wizyt firmom, w których się je stosuje. Inną możliwością jest organizowanie w bibliotece, czy też ośrodku informacji warsztatów, wykładów i spotkań z ekspertami zarządzania jakością. Celem tych działań jest dostarczenie kadrze zarządzającej jak najszerszej informacji o zasadach TQM, o rozwoju innych podejść związanych z zarządzaniem jakością, o zastosowaniach TQM w innych organizacjach. W trakcie tej fazy zarządzający systemami biblioteczno - informacyjnymi powinni również zostać szerzej wprowadzeni w zagadnienia związane z naczelną w TQM zasadą: "Jak najlepszej obsługi klientów". Tutaj dokładniejszego podkreślenia wymaga przedstawienie istoty i doniosłej roli kształtowania przez instytucję strategii aktywnej obsługi. Przy tej okazji powinno się też zwracać uwagę na mogące występować bariery sprawnej obsługi.

Na etapie rozpoznania konieczne jest także uświadomienie roli wszystkich pracowników w podwyższaniu jakości oraz podkreślenie potrzeby prowadzenia działań związanych z określaniem wymagań i opinii klientów.

Wszystkie opisane działania mają na celu dostarczenie kadrze zarządzającej niezbędnych informacji dla podjęcia decyzji o implementacji TQM, pozwalają zrozumieć zasady tej metody, jak również jego rolę w kształtowaniu nowej kultury organizacyjnej placówek biblioteczno - informacyjnych, nowego ich wizerunku i priorytetów. Następnie, podjęta decyzja o wprowadzeniu kompleksowego zarządzania jakością powinna zostać wyjaśniona szerszym kręgom pracowników. Niezbędne jest również zapewnienie wszystkim zatrudnionym dostępu do informacji o podstawach TQM (materiały informacyjne, zebrania). Od tego momentu oraz podczas całego procesu implementacji, kadra zarządzająca powinna bardzo silnie popierać wysiłki związane z podwyższaniem jakości.

Drugi etap stanowią przygotowania organizacyjne do wprowadzania strategii zarządzania przez jakość. Wyższa kadra zarządzająca zaczyna działać jako zespół. Bardzo ważne w tej fazie jest planowanie działań związanych z podnoszeniem jakości. Z procesem planowania związana jest konieczność bardzo dokładnego zdefiniowania pojęcia "jakość" dla tego systemu biblioteczno - informacyjnego, w którym zamierza się

rozpocząć prace związane z TQM. Istotne jest też określenie płaszczyzn, metod i kryteriów jej oceny. Ogólna definicja tego kluczowego dla omawianej metody terminu jest mało przydatna, trzeba dokonać jego analizy w odniesieniu do konkretnych celów i zadań stawianych sobie przez daną instytucję. Przydatne tutaj są ustalenia, dotyczące dotychczasowych sposobów obsługi potrzeb poszczególnych kategorii użytkowników placówki. Dąży się do określenia najlepszych i najgorszych działań w tym zakresie. W tym momencie formułuje się również wizję działalności danej organizacji, dzięki której wszyscy uświadomią sobie, do czego instytucja ta dąży, co i w jaki sposób chce osiągnąć w przyszłości. Dzięki temu można później ustalić cele i strategię TQM.

Na omawianym etapie zakłada się wprowadzenie wstępnych zmian w kulturze organizacyjnej instytucji biblioteczno - informacyjnej. Polegają one na kształtowaniu u wszystkich pracowników pozytywnego stosunku dla nowego punktu widzenia, w którym wysoką jakością przyjmuje się za cel strategiczny, uznaje się kluczową rolę użytkowników, dąży się do stałego doskonalenia działania i opierania się na wynikach badań osiągniętego już poziomu jakości w ustalonych wcześniej obszarach. Dokonuje się tego dzięki szerokiej informacji i szkoleniu pracowników w zakresie podstaw TQM. W tym momencie zwraca się również uwagę na kształtowanie takiej struktury organizacyjnej placówki, by wspomagała ona wszystkie działania związane z TQM. Uważa się, że najlepiej warunek ten spełnia struktura, nazywana organizacją sieciową. Osiąga się ją najczęściej dopiero na zaawansowanym etapie implementacji strategii jakościowej, lecz na początku należy mieć wizję celu, do którego się dąży. W strukturze sieciowej ma miejsce decentralizacja podejmowania decyzji, czyli delegacja uprawnień i odpowiedzialności na taki szczebel w hierarchii organizacyjnej, na którym decyzje w określonych sprawach podejmuje się najefektywniej. Cechą charakterystyczną jest tu także podział na zespoły utworzone w celu realizacji wyznaczonych zadań i aktywnego rozwiązywania bieżących problemów.

W takim typie organizacji:

- kontrola i koordynacja odbywa się w wyniku procesu ciągłego porozumiewania się i podejmowania decyzji,
- władza jest pochodną możliwości oddziaływania i inspirowania innych, a nie funkcji pozycji jednostek,
- od członków organizacji oczekuje się samodzielności, współpracy i odpowiedzialności za rezultaty.

W strukturach sieciowych nie ma podziału na pracowników koncepcyjnych i wykonawczych, następuje zanik specjalizacji funkcjonalnej na rzecz specjalizacji przedmiotowej - ukierunkowanej na realizację określonego projektu, a przepływ informacji ma charakter poziomy. Takie struktury sprzyjają innowacyjności oraz kompleksowej obsłudze klientów w jednym miejscu i czasie. TQM cechuje również zwiększone zaangażowanie w zarządzanie zasobami ludzkimi, którego podstawowym dążeniem jest zapewnienie przychylności pracowników dla wprowadzanych zmian i idei ciągłego podnoszenia jakości.

Faza druga, to również czas podejmowania decyzji, jaki obszar organizacji obejmie TQM na wstępie, tzn. czy wprowadza się omawiane podejście od razu do wszelkich sfer działalności, czy też czyni się to etapami. Ponadto, należy ustalić, jak zorganizować działania związane z kompleksowym zarządzaniem jakością, tzn. zastanowić się nad możliwością zatrudnienia konsultantów, zdecydować wstępnie o sposobie działania utworzonego z kadry wyższego szczebla zarządzania zespołu jakości. W tym czasie należy również prowadzić szkolenia jak największej liczby pracowników w zakresie umiejętności interpersonalnych i metod pracy zespołowej, uczyć podstawowych technik rozwiązywania problemów, trzeba także trenować planowanie strategiczne. Należy też wyjaśnić zasady nowego podejścia wszystkim pracownikom.

Podstawowym rezultatem wprowadzenia kolejnej, trzeciej fazy wdrażania TQM powinno być ustalenie celów związanych z doskonaleniem jakości, jakie dany system informacyjny bądź biblioteczny powinien osiągnąć w przyszłości oraz zadań, które należy wykonać, aby zrealizować wyznaczone cele. Pierwszym działaniem prowadzącym w tym kierunku jest identyfikacja produktów, usług i klientów systemu. Następnie należy dokonać identyfikacji i pomiaru najważniejszych procesów. Najistotniejszy proces jest wyznaczany potrzebami użytkowników, odzwierciedla reakcję systemu na daną potrzebę i stanowi łańcuch działań. Rezultatami procesów są określone produkty i usługi systemu bibliotecznego (np.: zbiory i zasoby informacyjne, katalogi, wyszukiwanie i udostępnianie zbiorów i informacji, wypożyczenia międzybiblioteczne, i in.). Zapewnienie o realizacji najważniejszych procesów wypełnia główną część misji organizacji. Na wstępie, w celu przeprowadzenia badań i formułowania misji oraz generalnych zadań, powinno się zidentyfikować maksimum dziesięć takich procesów.

Następnie należy wytypować kilka z tych procesów, wśród których przeprowadzi się badania pilotażowe. Należy wybrać na początek takie obszary działania, w których efekty doskonalenia będą od razu bardzo widoczne. Będzie to miało znaczący wpływ na pozytywne nastawienie do zmian. Z pracowników różnych szczebli tworzy się zespół projektu pilotażowego. Do jego zadań należy gromadzenie literatury o TQM, zbieranie i analiza danych dotyczących procesu, jego oceny oraz znajdowanie rozwiązań wykrytych problemów i trudności. Powołany jest on dla każdego badania pilotażowego i składa się nie więcej niż z dziesięciu osób. Dla uzyskania wiarygodnych i wszechstronnych wyników badań i oceny trzeba odpowiednio dobrać istniejące podejścia i metody, np.: benchmarking, metody badań użytkowników i pracowników, metody, techniki i wskaźniki analizy procesów biblioteczno - informacyjnych. Niezbędnym elementem trzeciego etapu jest też podnoszenie kwalifikacji zespołów poprzez szkolenie poszczególnych ich członków, zwłaszcza w zakresie technik statystycznych oraz metod analizy i rozwiązywania problemów. Zespół musi też rozplanować posunięcia związane z wprowadzaniem działań związanych z TQM w czasie.

Ostatnia faza wprowadzania kompleksowego zarządzania jakością, to ocena rezultatów uzyskanych przez zespoły pilotażowe i wprowadzenie mechanizmów kompleksowego zarządzania jakością na stałe do praktyki. Rezultaty badań pilotażowych są prezentowane wszystkim pracownikom. Tworzy się nowe zespoły - złożone z pracowników różnych działów, reprezentujących jednocześnie różne szczeble zarządzania. Na tym etapie dyrekcja danej placówki sporządza 3-5 letni plan strategiczny TQM. Taki plan strategiczny dostarczy informacji na temat długofalowej polityki działalności systemu biblioteczno - informacyjnego, precyzuje jego zadanie nadrzędne (misję), podstawowe cele, wynikające z nich zadania oraz wyłoni strategię osiągania wyznaczonych celów. Przy tworzeniu planu od razu należy uwzględnić założenia TQM, podporządkowując im cele działalności oraz strategię ich wypełniania. Następnie każdy kierownik rozwija jeden lub dwa cele planu strategicznego i przygotowuje program doskonalenia działania swojego działu. Powołuje się następnie zespoły, które analizują i doskonalą bardziej szczegółowe procesy odpowiedzialne za kształtowanie różnych usług i produktów.

## 6. Walory stosowania podejścia TQM w bibliotekach

Jak widać pod wpływem idei TQM w systemach biblioteczno - informacyjnych zdecydowanie wyraźniej zaznacza się rola i znaczenie ich użytkowników. Celem działania staje się skuteczna obsługa ich wymagań i potrzeb. Za miernik jakości funkcjonowania bibliotek zaczęto uważać stopień satysfakcji użytkowników ze świadczonych usług, ilości i jakości zgromadzonych zasobów oraz sposób i forma obsługi. Oceny jakości wiążą się z koniecznością prowadzenia systematycznych badań klientów. Ponadto w TQM bardzo szeroko definiowane jest pojęcie użytkownika - "klienta" biblioteki. Przede wszystkim z marketingu przejęto koncepcję klienta wewnętrznego. Rozszerzono również pojęcie klienta zewnętrznego, podkreślając konieczność współpracy oraz otwartości wobec planów, potrzeb i wymagań bliższego, a także dalszego otoczenia bibliotek. Postawienie bibliotekarzy w roli klientów pozwala szybciej dostrzegać nieprawidłowości i sprzyja dobrej obsłudze. Zwrócenia uwagi na potrzeby szerokiego otoczenia zwiększa wymagania wobec omawianych instytucji, lecz jednocześnie daje możliwość stałego poszerzania ich społecznej roli oraz podnoszenia rangi i prestiżu. W kompleksowym zarządzaniu jakością kładzie się również duży nacisk na aktywne zdobywanie zainteresowania usługami biblioteki wszystkich potencjalnych jej użytkowników.

Nowym elementem w strukturze organizacyjnej biblioteki jest powstanie zespołów dla doskonalenia działania. Praca w zespołach pozwala dokładniej poznać działalność i trudności innych działów oraz wnikliwiej spojrzeć na cel działania całego systemu bibliotecznego. W zespołach ma miejsce również odmienny, niż w strukturach hierarchicznych, przepływ informacji służącej zarządzaniu oraz tworzą się nowe układy więzi interpersonalnych. Z czasem dochodzi do głębszych przemian struktur organizacyjnych bibliotek w kierunku ich spłaszczania i większej elastyczności oraz wysokiej adaptacyjności i dużej innowacyjności, np. dąży się do wprowadzenia struktury macierzowej lub sieciowej.

Z wprowadzenia TQM wynikają również nowe role bibliotekarzy. Jest to konsekwencja przyjętego w omawianym podejściu założenia "upełnomocnienia" każdego pracownika, czyli uczynienia go odpowiedzialnym za jakość funkcjonowania biblioteki i skuteczność obsługi użytkowników. Jednocześnie umożliwia się ciągły rozwój umiejętności zawodowych dzięki wprowadzeniu procedury stałego szkolenia i doskonalenia kadry. Są to niewątpliwie czynniki motywujące i podnoszące prestiż zawodu. Ciągłe szkolenie ułatwia również pracownikom przystosowanie się do zmian, także technologicznych, jakie obecnie zachodzą w wielu placówkach. Pomaga im również posługiwać się różnorodnymi metodami i narzędziami zbierania oraz analizy danych, co umożliwia niezbędne badania oraz ocenę poziomu jakości funkcjonowania biblioteki w środowisku społecznym.

Strategia kompleksowego zarządzania jakością wprowadza również nowe propozycje dotyczące postaw kierownictwa wobec pracowników. Szczególną uwagę skupia się tu na pozytywnym i zachęcającym odnoszeniu się kadry zarządzającej do aktywności i inicjatywy przejawianej przez pracowników. Omawiane podejście, dzięki wprowadzeniu mechanizmu stałych badań i doskonalenia działania oraz umożliwianiu ciągłego rozwoju zawodowego pracowników, tworzy nową kulturę organizacyjną instytucji biblioteczno - informacyjnych. Kształtowana dzięki TQM kultura "uczącej się" organizacji buduje podstawy nowej, aktywnej roli bibliotek oraz ich pracowników w środowisku.

TQM proponuje również sposób działania, który prowadzi do tego, iż wszystkie elementy systemu bibliotecznego współdziałają w osiągnięciu wspólnego celu. Metoda ta narzuca bowiem konieczność nieprzerwanego doskonalenia systemu bibliotecznego oraz ciągłej optymalizacji funkcji kontrolnej w zarządzaniu, poprzez stałe monitorowanie zgodności między wymaganiami, potrzebami i standardami a aktualnymi wskaźnikami działania, co wskazuje na ile wymagania i dążenia są osiągnięte w praktyce. Sprzęga zatem - znane na gruncie badań bibliotekoznawczych - podejście systemowe - z ideą ciągłego doskonalenia działania i oceny postępów w tym zakresie.

TQM daje spójną płaszczyznę metodologiczną dla badania całokształtu funkcjonowania systemu biblioteczno- informacyjnego. Pozwala bowiem ukształtować model takich badań, który będzie skoncentrowany na najważniejszej funkcji systemów biblioteczno - informacyjnych - coraz lepszej obsłudze szeroko pojmowanych użytkowników. Podstawowym założeniem jest tu przekonanie o występowaniu ścisłych związków między wszystkimi elementami takich systemów i ich otoczenia ze sposobem realizacji omawianej funkcji oraz o ich wpływie na jakość jej wypełniania. W związku z tym, taki ogólny model powinien uwzględniać badania w omawianym aspekcie całokształtu systemu i istotnych elementów

otoczenia. Doskonalenie jakości jest procesem ciągłym, zatem jej badania należy prowadzić w ujęciu dynamicznym, a w konkretnych systemach dostosowywać ten model sytuacyjnie.

W bibliotekoznawstwie i informacji naukowej na świecie trwają obecnie prace nad ostatecznym ukształtowaniem i upowszechnieniem podstaw metodycznych dla tak zarysowanego modelu diagnozy oraz oceny jakości funkcjonowania bibliotek. Najtrudniejszym zagadnieniem jest tu dobranie oraz wykształcenie takich narzędzi i kryteriów badań wszystkich elementów i procesów bibliotecznych, które pozwolą ocenić ich skuteczność z punktu widzenia obsługi szeroko pojętych klientów bibliotek. Szczególna uwaga w tym zakresie skupia się na budowaniu skoncentrowanych na użytkownikach wskaźników funkcjonowania bibliotek, również takich, które posłużą ujawnianiu najlepszej praktyki w wybranych obszarach działania i usług. To zagadnienie wydaje się obecnie jednym z priorytetów również w polskim bibliotekarstwie.

### Przypisy:

- 1) PN-ISO 8402: 1996 : Zarządzanie jakością i zapewnianie jakości : terminologia.
- 2) British Library Research and Innovation Centre zainicjowało m. in. projekt mający na celu wypracowanie narzędzi oceny własnej działalności przez biblioteki publiczne, projekt ten został przedłużony do 1999 r. i objął biblioteki: Loughborough University, University of Sheffield, University of Central Lancashire.
- 3) Oprac. własne na podstawie: T. Loney, A. Bellefontaine, *TQM training: The library service challenge*, "Journal of Library Administration", vol. 18 1993 nr 1/2, s. 87

### Bibliografia:

- 1) Głowacka E., *Studium zastosowania kompleksowego zarządzania jakością (TQM) w bibliotekoznawstwie i informacji naukowej*. Toruń 2000
- 2) Johannsen C. G., *The use of quality principles and methods in library and information science theory and practice*. "Libri" 1992 nr 4, s. 281-295.
- 3) Jurow S., Barnard S., *Introduction: TQM fundamentals and overview of contents*. "Journal of Library Administration". 1993 vol. 18 nr 1/2, s. 1-13.
- 4) Loney T., Bellefontaine A., *TQM training: The library service challenge*. "Journal of Library Administration." 1993 vol. 18 nr 1/2, s. 85-95.
- 5) Mackey T., Mackey M., *Think quality! The Deming approach does work in libraries*. [W]: Developing quality in libraries. Culture and measurement for information services. London 1992, s. 8-17.
- 6) Szczepańska K., *Kompleksowe zarządzanie jakością (TQM)*. Warszawa 1998.
- 7) Sikorski Cz., *Zachowania ludzi w organizacji*. Warszawa 1999.

---

Pierwotny adres: [www.oss.wroc.pl/biuletyn/ebib16/glowacka.html](http://www.oss.wroc.pl/biuletyn/ebib16/glowacka.html)  
Adres w archiwum: [ebib.oss.wroc.pl/arc/e016-03.html](http://ebib.oss.wroc.pl/arc/e016-03.html)



Kompleksowe zarządzanie jakością (TQM) w sferze usług biblioteczno-informacyjnych / Ewa Głowacka// W: Biuletyn EBIB [Dokument elektroniczny] / red. Bożena Bednarek-Michalska - Nr 7/2000 (16) wrzesień. - Czasopismo elektroniczne. - [Warszawa] : Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich. KWE, 2001. - Tryb dostępu: <http://www.ebib.pl/2001/16/glowacka.php>. - Tyt. z pierwszego ekranu. - ISSN 1507-7187