



Ewa Głowacka
Katedra Bibliotekoznawstwa i Informacji Naukowej
UMK Toruń

Wprowadzenie do QA i TQM w odniesieniu do instytucji biblioteczno-informacyjnych

Na początku lat 90-tych w środowiskach związanych ze sferą bibliotekarstwa i informacji naukowej coraz gwałtowniej rosło przekonanie o konieczności uwzględniania przede wszystkim potrzeb użytkowników przy podejmowaniu decyzji związanych z zarządzaniem systemami biblioteczno-informacyjnymi. Jasne się stało, że każda biblioteka, nie mogąc sprostać wszystkim wymaganiom, musi wyznaczać sobie zadania priorytetowe. Zadania te trzeba ustalać w oparciu o rzetelne badania potrzeb użytkowników oraz analizy wykorzystania zasobów i usług. Ważną kategorią stała się jakość usług biblioteczno-informacyjnych.

W tym właśnie czasie w teorii i praktyce bibliotekoznawstwa i informacji naukowej pojawiło się zainteresowanie kompleksowym zarządzaniem jakością (TQM). Zaobserwowano osiągnięty w wyniku stosowania tego podejścia wzmożony rozwój firm produkcyjnych, co spowodowało jego implementację również w sferze szeroko pojętych usług, także niekomercyjnych. Wprowadzaniem TQM zajęły się bezpośrednio niektóre placówki biblioteczno-informacyjne. Częściej jednak jako pierwsze TQM wdrażały instytucje nadrzędne w stosunku do nich: szkoły wyższe, instytucje służby zdrowia, czy też inne firmy posiadające biblioteki lub ośrodki informacji.

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 teorie i narzędzia zarządzania starają się również budować swój nowy wizerunek - organizacji aktywnej i elastycznej w zaspokajaniu potrzeb klientów.

Równoległe z TQM rozwijano inne koncepcje dotyczące zarządzania jakością, przede wszystkim nurt do niedawna zwany zapewnianiem jakości (ang. Quality Assurance). Tworzy on pewien fundament, krok w rozwoju w kierunku powstania idei kompleksowego zarządzania jakością. Wpływa również na kształtowanie się i przemiany w obrębie samej koncepcji TQM. Bardzo często w danej instytucji stanowi też wstęp do podejścia kompleksowego, lub pełni rolę samoistnego instrumentu poprawy jakości jej funkcjonowania.

W podejściu Quality Assurance skupiono się na przebiegu procesów w organizacji i zostało to uznane za podstawowy element utrzymywania jakości. Zapewnianie jakości definiuje się jako: "ogół zaplanowanych i systematycznych działań potrzebnych dla zapewnienia takiego poziomu obsługi, że produkt bądź usługa zadowolą klienta". Realizuje się to etapami:

- określenie poziomu jakości, który należy w danym momencie osiągnąć;
- opracowanie praktycznego i możliwego do osiągnięcia planu uzyskania założonego poziomu jakości;
- utworzenie systemu zapewnienia utrzymywania tego założonego poziomu jakości - zwanego systemem zapewniania jakości. [1]

Kluczowym elementem w tym podejściu było wypracowanie narzędzi i metod tworzenia i utrzymywania systemów zapewniania jakości [2] w różnych instytucjach. Skupiono się na budowaniu norm, które miały stanowić wytyczne w tym zakresie. Kontrola zgodności tworzonych w poszczególnych firmach systemów zapewniania jakości z ustaleniami zawartymi w normie miały stanowić zarazem podstawę ich certyfikacji.

Pierwszą krajową normą jakości była brytyjska BS 5750 przyjęta w roku 1979. Norma wymieniała wszystkie elementy w systemie zarządzania, które są postrzegane jako kluczowe dla jakości produktu finalnego i opisywała, jak należy te elementy kontrolować. BS 5750 była krytykowana za swój inżyniersko-techniczny charakter. Wiele instytucji o charakterze usługowym odkryło, że problematyka zapewniania i normalizacji jakości może mieć zastosowanie również w tym sektorze. Należało utworzyć szersze wytyczne i standardy. W 1980 r. powołano Komitet Techniczny ISO ds. zarządzania jakością. Wspomniana wcześniej norma stanowiła podstawę opracowania przez Komitet wymagań międzynarodowych zawartych w normach ISO serii 9000. Zostały one ustanowione w 1987 r. [3] W tym samym roku EWG i EFTA przyjęły zapisy ISO jako normy europejskie o symbolu EN 2900. [4] W 1993 r. Polska przyjęła zapisy ISO do krajowego systemu normalizacji jako PN-EN 2900, zmienione w 1996 r. na PN-ISO 9000. W roku 1994 normy ISO zostały znowelizowane. Przyjęto również porozumienie o ich aktualizacji co pięć lat.

Zespół norm PN-ISO 9000:1996 (ISO 9000) wyróżnia dwa typy norm:

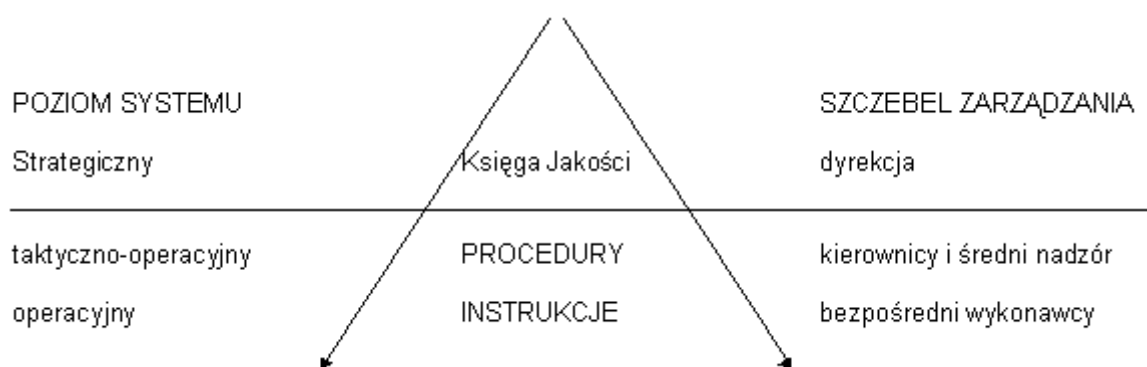
- PN-ISO 9000-1 i PN-ISO 9004-1 (ISO 9000-1 i 9004-1), które podają wytyczne dla wszystkich jednostek gospodarczych w kwestii zarządzania jakością. Każda z tych norm składa się z czterech arkuszy.
- PN-ISO 9001, PN-ISO 9002, PN-ISO 9003 (ISO 9001, 9002, 9003), które przedstawiają trzy modele zapewnienia jakości w instytucji.

Normy serii ISO 9000 są wdrażane w każdej dziedzinie działalności. Rozumienie pojęcia "produkt" jest w nich bardzo szerokie. Produktem jest zarówno wyrób materialny (przedmiot, dokument), jak i wytwór niematerialny (program komputerowy, projekt, porada, odpowiedź na zapytanie informacyjne). W tym rozumieniu mieści się również działanie lub proces, zatem świadczenie różnych usług. Wybór modelu systemu jakości zależy od zakresu organizacyjnego i funkcjonalnego działania przedsiębiorstwa, jego strategii oraz wymagań kontraktowych. Najwyższy zakres wymagań obejmowała norma ISO 9003, a najszerszy ISO 9001. W miarę rozszerzania modelu systemu zapewniania jakości, stawiane mu wymagania dotyczyły coraz szerszego obszaru. W ISO 9002, prócz wymagań wewnętrznych, dochodziła np. jeszcze kontrola dostaw, a w ISO 9001 sterowanie rozwojem i serwis.

Każda instytucja dążąca do uzyskania certyfikatu ISO 9000 powinna:

- określić cele i sformułować politykę jakości;
- stworzyć przejrzystą organizację w zakresie zarządzania jakością;
- opracować system dokumentacji i zbierania danych;
- prowadzić regularne inspekcje (audyty) wewnętrzne;
- utworzyć system zarządzania dokumentami (dokonywać ich aktualizacji);
- stworzyć możliwości pełnej identyfikacji działań i odpowiedzialności;
- wprowadzić system wykrywania anomalii i redukcji ryzyka błędów;
- panować nad wszystkimi procesami wchodzącymi w zakres jednego z trzech modeli funkcjonalnych. [5]

Centrum całego systemu jakości jest struktura organizacyjna wraz z podziałem odpowiedzialności, procedurami i instrukcjami, które umożliwiają zarządzanie przez jakość i ciągłe doskonalenie poziomu jakości. W normach ISO serii 9000 wyraźnie została określona struktura dokumentacji. Hierarchię dokumentów systemu jakości przedstawia poniższy rysunek. [6]



W 1997 r. Komitet ISO/TC 176 przeprowadził szerokie badanie obejmujące 1120 użytkowników omawianych norm. W grudniu 2000 r. weszła w życie nowa wersja norm ISO serii 9000. Powodem nowelizacji były m. in. ujawnione w rezultacie badań oczekiwania klientów.

W nowej wersji norm ISO serii 9000 obowiązują:

- ISO 9000:2000 - Systemy zarządzania jakością - Pojęcia i terminologia. Przedstawia podstawy i wytyczne nowej rodziny norm.
- ISO 9001:2000 - Systemy zarządzania jakością - Wymagania. Stanowi właściwą specyfikację wytycznych systemu zarządzania jakością. Obecnie wymagania systemu podzielone są na cztery sekcje (odpowiedzialność kierownictwa; zarządzanie zasobami; realizacja produktu lub usługi; pomiar, analiza, usprawnienia.)
- ISO 9004:2000 - Systemy zarządzania jakością - Wytyczne. Przedstawia działania w zakresie usprawniania systemu wykraczające poza wytyczne ISO 9001. Wskazuje organizacjom, które chcą po zakończeniu wprowadzania ISO 9001 jak dalej rozwijać system jakości. ISO 9004 nie może być stosowane w procesie rejestracji i certyfikacji. [7]

Normy ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003 zostały scalone w jedną znowelizowaną normę ISO 9001. Norma ISO 8402 stała się normą ISO 9000. Znowelizowane wydanie norm posiada zmieniony zakres i tytuł. Nowy tytuł nie zawiera terminu "zapewnianie jakości", lecz "zarządzanie jakością".

Zasadnicze zmiany wprowadzone w nowej normie polegają na:

- Wprowadzeniu podejścia procesowego do zarządzania jakością. Norma podkreśla, że każda działalność lub operacja, w której dane wejściowe są przekształcane w wyjściowe może być określana jako proces. Podejście procesowe to systematyczna identyfikacja i zarządzanie przebiegiem procesów w organizacji.
- Pozostawieniu tylko jednego modelu systemu, tj. ISO 9001, co oznacza możliwość dostosowania wymagań modelu ISO 9001 do specyfiki organizacji, w taki sposób, aby pominąć te wymagania, które organizacji nie dotyczą. Jest to szczególnie ważne dla instytucji, które obecnie posiadają wdrożony system według normy ISO 9002 (bez projektowania i prac rozwojowych). Wszystkie ograniczenia powinny być opisane w Księdze Jakości.
- Wprowadzeniu wymagania ciągłego doskonalenia i zapobiegania powstawania niezgodności. Nie wystarczy ograniczyć podejmowanych działań jedynie do pomiarów satysfakcji klientów. Należy prowadzić stałe działania podnoszące poziom zadowolenia odbiorcy z dostarczonego wyrobu lub usługi.
- Wprowadzeniu wymagania, by normy były proste w wykorzystaniu, łatwe do zrozumienia, posługujące się przejrzystą terminologią.
- Większym stopniu zgodności z normami systemu zarządzania środowiskowego serii ISO 14000.
- Położeniu bardzo dużego nacisku na badanie potrzeb i oczekiwań klientów.
- Zwróceniu uwagi na zarządzanie zasobami, również zasobami ludzkimi. Kierownictwo zobowiązane jest zapewnić m.in. edukację i rozwój umiejętności pracowników. [8]

ISO 9000:1994 wskazuje 20 kluczowych elementów, których wytyczne instytucja musi realizować. ISO 9000:2000 oparte jest na modelu procesowym, który łatwiej niż poprzednią wersję norm można wykorzystywać w organizacjach usługowych. Sposób funkcjonowania czterech sekcji modelu ISO 9000:2000 jest porównywalny z procesem usprawnień popularyzowanym przez jednego z pionierów TQM - Edwardsa Deminga. Odzwierciedla bowiem cykl PDCA (zaplanuj - wykonaj - sprawdź - działaj).^[9]

Korzyści płynące z wdrażania norm ISO 9000 są różnorodne. Normy te przede wszystkim porządkują wiele spraw w instytucji, dając możliwość ścisłego podziału zadań i formułując wobec pracowników jasne wymagania i zakresy odpowiedzialności. Ponadto, wypracowane w ramach tego podejścia jednoznaczne procedury, instrukcje i plany jakości, pomagają nadzorować i egzekwować realizację tych wymagań, a pracownikom ułatwiają wykonywanie obowiązków służbowych. Wprowadzony porządek oraz polityka utrzymywania wysokiej jakości wpływają na stopniową zmianę mentalności zatrudnionych osób. Kształtuje to kulturę organizacyjną instytucji i powoli prowadzi w kierunku kompleksowego zarządzania jakością.

Implementacja systemu zapewniania jakości w obrębie danej organizacji uczy również posługiwania się utworzonymi na gruncie podejść jakościowych metodami i technikami zbierania oraz oceny danych. Sprzyja też rozwijaniu umiejętności pracy zespołowej. Aplikacja norm ISO serii 9000 tworzy dobre podstawy dla wprowadzania TQM. Zbudowany w instytucji system jakości zgodny z wymaganiami tych norm, potwierdzony certyfikatem wystawionym przez niezależną jednostkę gwarantuje, że podstawowe obszary jej działalności są uporządkowane i udokumentowane a kultura organizacyjna tak ukształtowana, że sprzyja projektowanym zmianom. Nowe ujęcie tych norm (jeszcze nie obowiązujące w naszym kraju), kładąc nacisk na podejście procesowe, konieczność stałego doskonalenia, badania potrzeb i oczekiwań klientów oraz nieodzowność stałego monitorowania postępów w doskonaleniu, zbliża podejście zwane dotąd *zapewnianiem jakości* (co już sugeruje zmiana jego nazwy w nowej wersji norm na *zarządzanie jakością*) do TQM.

W dziedzinie bibliotekoznawstwa i informacji naukowej zainteresowanie metodologią wprowadzania systemów zapewniania jakości jest spore, lecz mniejsze niż teorią TQM. Podkreśla się jednak rolę norm ISO 9000 w zarządzaniu jakością na poziomie operacyjnym. Oznacza to, że stosowanie omawianego podejścia nakłada obowiązek opracowania szczegółowych i sprawdzonych procedur realizacji poszczególnych funkcji bibliotecznych i informacyjnych oraz dopasowania do nich jak najefektywniejszych instrukcji działania. Służy to nie tylko uporządkowaniu działalności. Gwarantuje również, że porządek ten będzie stale utrzymywany, bowiem instytucja, która otrzymała certyfikat ISO, podlega stałemu procesowi audytingu. Ponadto konieczność utworzenia Księgi Jakości wymaga wypracowania celów strategicznych oraz uporządkowania struktury organizacyjnej.^[10] Księga ta służy również do przekazywania użytkownikom oraz personelowi informacji dotyczących polityki kierownictwa. Tak jak w organizacjach produkcyjnych, również w sferze instytucji pełniących funkcje informacyjne, nie bez znaczenia jest też efekt marketingowy uzyskania certyfikatu ISO serii 9000.

Szczególnie obiecujące w naszej dziedzinie jest też zarysowanie przez normy ISO serii 9000 ścisłych relacji między klientami i dostawcami usług informacyjnych, przy czym placówki informacyjne mogą tu być traktowane jako ogniwo w łańcuchu informacyjnym.^[11] W prezentowanym podejściu każda instytucja pełniąca funkcje informacyjne jest postrzegana jednocześnie jako klient - odbiorca usług i produktów, jak i ich dostawca.

Takie podejście do funkcji placówek informacyjnych i ich wzajemnych związków ze środowiskiem daje możliwość precyzyjnej analizy tych oddziaływań, ich podmiotów oraz oceny ich jakości i efektywności. Jednocześnie upowszechnienie certyfikatów jakości oraz uzyskiwanie ich przez dostawców usług i produktów dla instytucji biblioteczno-informacyjnych, ułatwi ich wybór i udoskonali jakość funkcjonowania omawianych placówek. Zatem omawiane podejście w dziedzinie bibliotekoznawstwa i informacji naukowej jest niewątpliwie obiecującym narzędziem kształtowania efektywnej działalności bibliotek, jak również pozwala usytuować precyzyjnie te instytucje w sferze ich różnorodnych relacji z otoczeniem. Nawiązuje też do coraz szerzej dyskutowanego w naszej dyscyplinie marketingu usług bibliotecznych i informacyjnych.

Prezentowane podejście mimo swoich niewątpliwych zalet, nie jest wolne od wad. Głównym zarzutem jest tu mocno jeszcze inżynierski i biurokratyzowany charakter norm, co stanowi poważną trudność w ich wprowadzaniu. Podkreśla się też, że jest ono mniej otwarte na potrzeby użytkowników niż TQM, bardziej zrutynizowane i ograniczone w swojej perspektywie czasowej. Nie ujmuje też celów działalności placówek informacyjnych długofalowo, kształtuje jedynie tę działalność na poziomie operacyjnym.^[12] Zostanie to jednak w dużym stopniu zmienione w momencie posłużenia się przez instytucje nową wersją norm. Powyższe ograniczenia można bowiem w dużym stopniu zniwelować, dostosowując instrumenty analizy i oceny sytuacji dostępne w ramach omawianego podejścia, do potrzeby szczegółowej penetracji środowiska użytkowników. Najkorzystniej można modelować sposób implementacji systemów zapewniania jakości, jeśli od początku zakłada się, że stosowanie norm ISO 9000 jest bardzo efektywnym, lecz tylko przejściowym etapem w dążeniu do kompleksowego zarządzania jakością.

Procedura wprowadzania norm ISO 9000, szczególnie w wypadku instytucji usługowych, jest stosunkowo skomplikowana. Dlatego też w Zachodniej Europie opracowano już podręczniki stosowania powyższych standardów w bibliotekach i ośrodkach informacji.^[13] Przedstawione są w nich wszystkie istotne elementy aplikacji systemu jakości w omawianych instytucjach. Sprecyzowano w nich zasady wyboru modelu systemu zapewniania jakości (stosuje się tu z reguły ISO 9002 lub 9003) oraz sposób przedstawienia struktury funkcjonalnej biblioteki ułatwiający opracowanie procedur i kontrolę jakości.^[14] Szczegółowo opisano także metodykę wprowadzania dwudziestu podstawowych zaleceń normy do praktycznej działalności bibliotek, jak również sposób prowadzenia całej dokumentacji systemu zapewniania jakości. Przedstawiono też metody zapisu procedur oraz zagadnienia związane z audytingiem i ustalaniem wskaźników jakości wykonywania poszczególnych zadań. Podano też informacje dotyczące procesu uzyskiwania certyfikatu.

Wprowadzanie norm ISO 9000 do praktycznej działalności bibliotek i ośrodków informacji cieszy się na świecie mniejszą popularnością, niż stosowanie TQM. Pierwsze takie próby miały miejsce na początku lat 90-tych m.in. w Australii^[15] oraz krajach nordyckich.^[16] W Wielkiej Brytanii jako pierwsza duża biblioteka standard ISO 9000 zaimplementowała Biblioteka Uniwersytecka w Central Lancashire.^[17] Badania prowadzone przez British Library w 1992 roku wykazały, że w tym czasie ok. 17% bibliotek publicznych i 10% akademickich w tym kraju było zaangażowanych w proces wprowadzania ISO 9000.^[18] Wdrażaniem podejścia QA zainteresowanych jest również coraz więcej bibliotek specjalnych oraz ośrodków informacji działających w ramach różnych instytucji, co jest

najczęściej naturalną konsekwencją prowadzenia programów jakości obejmujących całą jednostkę macierzystą. Przykładem takich placówek w Wielkiej Brytanii są służby informacyjne Building Design Partnership oraz Taywood Information Center. Podobnie jest w Stanach Zjednoczonych i Kanadzie, gdzie jednymi z pierwszych bibliotek wprowadzających z powodzeniem QA i to bardzo wcześnie, bo od połowy lat 80. były biblioteki medyczne.^[19]

Dużą aktywność w dziedzinie rozwijania podejścia QA wykazują też różne organizacje z dziedziny bibliotekoznawstwa i informacji naukowej. Jedną z najciekawszych wśród nich jest inicjatywa SCOUNL^[20] utworzenia w 1994 specjalnej sekcji d/s wprowadzania norm ISO 9000 w bibliotekach uniwersyteckich - SCOUNL Joint Working Group on Quality Assurance and Libraries.^[21] Szczególną wagę przykładą się tu do badania doświadczeń bibliotek w zakresie audytów wewnętrznych oraz do szkolenia audytorów zewnętrznych w zakresie specyfiki działalności bibliotek. Jednym z ważnych zadań omawianej sekcji jest też wypracowanie spójnego podejścia w ramach wprowadzania systemów jakości do bibliotek, jak również doprowadzenie do ścisłej współpracy między kadrami nauczającą a praktykami dla doskonalenia szkoleń w zakresie zapewniania jakości. Problematyka zarządzania jakością jest również przedmiotem nauczania w akademickich ośrodkach kształcenia w dziedzinie bibliotekoznawstwa i informacji naukowej.

Drugie z omawianych podejść, czyli strategia kompleksowego zarządzania jakością, również powstała dla firm produkcyjnych. Transformacja jej założeń i narzędzi w instytucjach non-profit nie jest łatwa ze względu na zdecydowanie trudniej uchwytne i wymierne rezultaty ich działalności. Jednakże tzw. "filozofia" TQM wyłożona przez Edwardsa Deminga w czternastu punktach ma charakter na tyle uniwersalny, że może odnosić się do różnorodnych typów organizacji, dlatego już od kilku lat próbuje się ją przenosić również do teorii i praktyki zarządzania w omawianych placówkach. W podobny sposób próbuje się wykorzystać pozostałe podstawowe założenia omawianego podejścia, czyli:

- skoncentrowanie się na dobrej jakości produktów i usług placówki,
- ustalenie naczelnego celu całej organizacji jako dążenia do pełnego zaspokojenia potrzeb i wymagań jej klientów,
- planowanie jakości, często połączone z planowaniem strategicznym,
- udział pracowników w zarządzaniu i wynikająca z tego faktu wzmocniona motywacja w dążeniu do podnoszenia jakości,
- kształcenie i szkolenie pracowników,
- tworzenie zespołów pracowniczych rozwiązujących problemy,
- stosowanie metod statystycznych dla badania i rozwiązywania problemów,
- przekonanie, że za nieefektywność odpowiedzialny jest przede wszystkim nieodpowiedni sposób zarządzania placówką, a nie pracownicy.^[22]

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.

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, zgromadzonych zasobów oraz sposobów i form 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 - pracownika - każdy z nich jest odbiorcą rezultatów pracy innych. 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 niesprawności 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 pochodną 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, że wszystkie elementy systemu bibliotecznego współdziałają w osiągnięciu wspólnego celu. Podejście to wprowadza 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.

Początki praktycznej implementacji zasad TQM w systemach biblioteczno - informacyjnych przypadają na rok 1990. Miało to miejsce w Stanach Zjednoczonych w The Oregon State University Library, The Harvard College Library oraz Stanford University's Davis Library.^[23] W tym samym roku programem TQM zainteresowała się pierwsza biblioteka specjalna - Georgia Tech Library. Już na początku 1991 r. do wymienionych bibliotek dołączyła Biblioteka CWRU (Case Western Reserve University) w Cleveland.^[24] W 1993 r. pierwsza biblioteka australijska, Northern Territory University Library zainicjowała program TQM.^[25]

Na naszym kontynencie idea TQM dość wcześnie znalazła oddźwięk w Wielkiej Brytanii i krajach nordyckich. Jedną z pierwszych w Wielkiej Brytanii była Biblioteka Uniwersytecka Central Lancashire, która na początku lat 90-tych wdrożyła program TQM, poprzedzając go implementacją norm ISO serii 9000. Z państw byłego bloku wschodniego - pierwszy opisany w literaturze przypadek zastosowania omawianego podejścia znajdujemy w Bibliotece Lek Pharmaceutical and Chemical Company oraz w Bibliotece Instytutu Onkologii w Lublanie (Słowenia).^[26] W Polsce w 1998 r. powstał projekt wprowadzania zasad TQM do działalności grupy bibliotek akademickich (m.in. Biblioteki ATR w Bydgoszczy i BG Politechniki w Krakowie), związany z otrzymanym na ten cel dofinansowaniem w ramach programu TEMPUS.^[27]

W ostatnich latach coraz więcej instytucji biblioteczno-informacyjnych na świecie stosuje omawiane podejście. Największym zainteresowaniem cieszy się ono wśród bibliotek specjalnych, gdzie i 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 przez aplikację norm ISO serii 9000. Każda organizacja działająca w sferze usług biblioteczno-informacyjnych dostosowuje ogólne założenia omawianego podejścia do swoich potrzeb i warunków funkcjonowania.

Jak się coraz powszechniej uważa dobrą drogą dla instytucji biblioteczno-informacyjnej chcącej wprowadzić TQM jest odnalezienie optymalnej relacji pomiędzy kompleksowym zarządzaniem jakością a standardem ISO 9000. Synergia utworzona przez równoczesne wprowadzanie obu tych podejść to niekończące się poszukiwanie ulepszeń, w których TQM wprowadza innowacje i kulturę, a ISO 9000 gwarantuje konsolidację i dyscyplinę. Jak twierdzi bowiem Robert Karaszewski:

- ISO 9000 = sprawność = właściwe wykonywanie zadań,
- TQM = skuteczność = wykonywanie właściwych zadań.^[28]

Przypisy

[1] ibidem, s. 24.

[2] Pod pojęciem systemu zapewniania jakości rozumie się wszelkie skoordynowane działania oparte na podziale kompetencji, zadań i zasobów, podejmowane w celu zapewnienia jakości produktu.

[3] St. Gorzkowski, Zarządzanie jakością. Systemy zapewniania jakości w oparciu o normę międzynarodową ISO 9000-9004, Bydgoszcz 1994, s. 32; K. Stefański, Systemy jakości - modele zapewniania jakości wg norm ISO serii 9000. [w:] Seminarium "Praktyczne aspekty realizacji strategii totalnej jakości w Polskich przedsiębiorstwach, Białejewko 14-17 września 1993, s. 151.

[4] L. J. Wedlake, op. cit., s. 24.

[5] Zarządzanie przez jakość, [dokument elektroniczny] / Sikorski Jarosław, lipiec 2001, Tryb dostępu: http://www.ibspan.waw.pl/~sikorski/tqm/wyk_2.htm.

[6] jest to nieco zmodyfikowany przez autorkę wykres, zob. St. Gorzkowski, op. cit., s. 37.

[7] ISO 9000: 2000 Quality management systems - fundamentals and vocabulary, ISO 9001: 2000 Quality management systems - requirements, ISO 9004: 2000 Quality management systems - guidelines (wyd. 15.12 2000). 22 lutego 2001 roku skierowano do ankiety powszechnej I adresowanej polski projekt normy nowej ISO 9001 (Pr PN - EN ISO 9001). W naszym kraju norma międzynarodowa wchodzi w życie z reguły po upływie 1-2 lat.

[8] ISO 9000: 2000, ISO 9001: 2000; Tabor A., Zając A., Rączka M., Zarządzanie jakością. T1 Jakość i systemy zapewniania jakości. Wyd. 2, Kraków 2000, s. 71-72, zob. też. R. Karaszewski, TQM. Teoria i praktyka. Toruń 2001, s. 228-230.

[9] R. Karaszewski, op. cit., s. 229.

[10] M. Kinnell, Quality management and library and information services: Competitive advantage for the information revolution, IFLA Journal 1995 nr 4, s. 270.

[11] por. C. G. Johannsen, Can the ISO standards on quality management be useful to libraries and how? Inspel 1994 nr 2, s. 229.

[12] implementacja norm ISO 9000 trwa ok. 2 lat.

[13] Zob. np.: T. Bang, ISO 9000 for libraries and information centres: a guide. The Hague 1996 i D. Ellis, B. Norton, Implementing BS EN ISO 9000 in libraries. London 1993, wydanie II 1996 - jeszcze nie ma podręczników dla najnowszej wersji norm.

[14] W podręczniku: D. Ellis i B. Nortona, op. cit., wyd. II, s. 55 bardzo dokładnie przedstawiono powyższe zagadnienie w postaci schematów blokowych, grupując podstawowe funkcje biblioteczne w 3 bloki: nabywanie źródeł, ich przetwarzanie i dostarczanie użytkownikom.

[15] por. V. Williamson, F. C. A. Exon, The Quality Movement in Australian University Libraries, Library Trends, 1996 nr 3, s. 526-544.

[16] por. C. G. Johannsen, Quality Management and Innovation: Findings of a Nordic Quality Management Survey, Libri 1995, s. 136-137.

[17] P. Brophy, The Quality Program at the Library and Learning Resources Service at the University of Central Lancashire, Inspel 1994 nr 2, s. 240-247.

[18] C. G. Johannsen, Can the ISO standards..., s. 237.

[19] R. O'Neil, A total look at Total Quality Management: A TQM perspective from literature of business, industry, higher education and librarianship, Library Administration and Management 1993 nr 4, s. 249-250.

[20] Stałej Konferencji Bibliotek Uniwersyteckich.

[21] J. M. Sykes, SCONUL and Quality Assurance, Library Review 1996 nr 5, s. 17-22.

[22] S. Jurow, S. Barnard, Introduction: TQM fundamentals and overview of contents, Journal of Library Administration, vol. 18 1993 nr 1/2, s. 2.

[23] Por. K. S. Butcher, Total Quality Management: The Oregon State University Library's experience, Journal of Library Administration 1993 nr 1/2, s. 45-56 i M. E. Clack, Organizational development and TQM: The Harvard College Library Experience, Journal of Library Administration 1993 nr 1/2, s. 29-43 oraz D. K. Fitch, J. Thomason, E. C. Wells, Turning the library upside down: reorganization using Total Quality Management principles, The Journal of Academic Librarianship 1993 nr 5, s. 294-299.

[24] Por. D. K. Gapen, Q. Hampton, S. Schmitt, TQM: The director's perspective, J. of LA 1993 nr 1/2, s. 15-28

[25] V. Williamson, F. C. A. Exon, The quality movement in Australian university libraries, Library Trends 1996 nr 3, s. 535.

[26] N. Trzan-Herman, D. Kiauta, The organizational map: an important aspect of achieving Total Quality Management in a Pharmaceutical and medical library: a slovenian case, Libri 1996 nr 2, s. 113-119.

[27] Projekt TEMPUS Jep 13242-98.

[28] R. Karaszewski, op. cit., s. 233.

