

Głowacka, Ewa

Strategia zarządzania totalnego (TQM) w bibliotekach

Acta Universitatis Nicolai Copernici. Bibliologia 1 (306), 7-23

1996

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach
dozwolonego użytku.

EWA GŁOWACKA

Strategia zarządzania totalnego (TQM) w bibliotekach

Obecne zmiany, jakie zachodzą w środowisku społecznym otaczającym biblioteki naukowe, powodują, że muszą one szukać nowych sposobów i podejść do problematyki zarządzania, które pozwolą im dostosowywać się do przekształcających się wymagań tego środowiska. Jednym z głównych czynników kształtujących współcześnie społeczne otoczenie bibliotek są nowe technologie informacyjne. Wspomniany rozwój technologiczny wyznaczany jest przez wiele czynników. Wymieńmy kilka, które w bardzo istotny sposób rzutują na funkcjonowanie bibliotek. Zaliczmy do nich szybki rozwój oprogramowania komputerowego i hardware'u, coraz szerszą obecność infrastruktury telekomunikacyjnej i sieciowej oraz pojawienie się różnorodnych elektronicznych źródeł informacji, w tym także źródeł multimedialnych.

Biblioteki jako instytucje pośredniczące między chaosem wytworzonych w świecie informacji a użytkownikiem muszą zacząć projektować programy strukturyzacji informacji i tworzyć wzory systemów zarządzania informacją, będące odpowiednikami wzorców jej wykorzystywania przez użytkowników. Wymagania klientów bibliotek kształtowane są pod wpływem tych nowych technologii, a dostęp do nich poza bibliotekami rodzi pewne przyzwyczajenia i oczekiwania.

Nie tylko nowe technologie informacyjne naciskają na biblioteki i wywołują konieczność tworzenia takich systemów zarządzania, które w większym stopniu pozwolą doskonalić własną działalność pod kątem coraz lepszego zaspokajania potrzeb użytkowników. Jest nim również konkurencja między różnymi placówkami i systemami informacyjnymi, zagadnienie znane na Zachodzie od dawna, a ujawniające się też powoli w naszym kraju. Biblioteka musi być dobrze

oceniana, by uzyskać fundusze na dalszą działalność i rozwój. Inny, stale istotny i palący problem wszystkich bibliotek to osiągnięcie jak najwyższej efektywności, czyli maksymalnie dobra obsługa czytelników przy ograniczonych, i to często mocno, funduszach.

Jednym ze sposobów zarządzania, który dzięki zawartym w nim założeniom i mechanizmom stara się wyjść naprzeciw tak naszkicowanym problemom bibliotek, jest Total Quality Management¹. TQM jest pod strategią zarządzania i oceny skuteczności działania bibliotek uwzględniającą dwa założenia: uczestnictwo pracowników w obu tych procesach oraz przywiązanie najwyższej wagi do skutecznej obsługi użytkowników systemów bibliotecznych².

Omawiana metoda powstała na terenie USA, lecz przyjęła się i była bardzo szeroko wykorzystywana po II wojnie światowej w Japonii, gdzie odegrała znaczącą rolę w przekształcaniu i usprawnianiu gospodarki. Podstawowe założenia zarządzania totalnego na gruncie teoretycznym zostały sformułowane przez amerykańskiego specjalistę w zakresie zarządzania i statystyka Edwardsa Deminga, a rozwinięte przez Josepha Jurana i Philipa Crosby. Zasady te zostały zaadaptowane w latach 80. początkowo przez linie lotnicze, banki, kompanie ubezpieczeniowe, a obecnie są stosowane w wielu największych amerykańskich firmach, jak: Ford Motor Company, Xerox, IBM, Hewlett Packard, Motorola i in.³

System zarządzania totalnego powstał w firmach produkcyjnych i jego transformacja na instytucje usługowe nie przynoszące zysku jest trudna, choć tzw. „filozofia” TQM wyłożona przez Deminga w 14 punktach może odnosić się do różnorodnych typów organizacji⁴.

Najbardziej ogólnie TQM definiuje się jako „podejście, którego celem jest stałe podnoszenie jakości dóbr i usług, osiągane na każdym szczeblu zarządzania dzięki usprawnieniu wszystkich działań organizacji”⁵. Podstawowe założenia totalnego 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, ich szkolenie, tworzenie zespołów pracowniczych rozwiązujących problemy, stosowanie metod statystycznych dla badania i rozwiązywania problemów,

¹ Trudno ustalić dobrą polską nazwę dla tej strategii. Będę tu używała zamiennie TQM-totalne zarządzanie jakością — system zarządzania totalnego — strategia zarządzania totalnego.

² Podejść tych jest więcej, np. zarządzanie współuczestniczące lub podejście sytuacyjne.

³ K. M. McCarthy, A. Eishennawy, *Implementing Total Quality Management at the U. S. Department of Defence, Computers and Industrial Engineering*, vol. 21, 1991, nr 1–4, s. 153; C. Stuart, M. Drake, *TQM in research libraries*, *Special Libraries* 1993 Summer, s. 131.

⁴ Nie ma tu miejsca na przytaczanie tych 14 punktów; zainteresowanych odsyłam do pracy W. E. Deminga, *Out of the crisis*, Cambridge 1986, lub jednego z opracowań: K. M. McCarthy, A. Eishennawy, *Implementing Total Quality Management*, s. 153–154.

⁵ K. M. McCarthy, A. Eishennawy, *Implementing Total Quality Management*, s. 153.

długoterminowe planowanie oraz przekonanie, że za nieefektywność przede wszystkim jest odpowiedzialna organizacja, a nie pracownicy⁶.

Samo pojęcie jakości w TQM definiowane jest w odniesieniu do klienta, w terminach oznaczających konsekwencję, niezawodność, terminowość, kompetencję, grzeczność, zaufanie, dostarczenie właściwych produktów i usług⁷. Kierownicy średniego szczebla zarządzania w instytucji stosującej system totalnej jakości powinni nakreślać cele TQM w części dotyczącej ich pracy oraz decydować o strategiach działania podnoszących efektywność.

W opisywanym podejściu dość ściśle określone są zadania i kompetencje kierownictwa w zakresie wdrażania strategii totalnej jakości. Przyjrzyjmy się najważniejszym z nich, a są nimi:

1. Starsi i średni zarządzający powinni skoncentrować się na ustaleniu strategicznych celów organizacji według klientów.

2. Średni szczebel zarządzania odpowiada za jakość działania oraz satysfakcjonującą obsługę klientów.

3. Kierownicy są również odpowiedzialni za kształtowanie inicjatyw w zakresie podnoszenia jakości. Powinni pomagać wybierać i stosować właściwe strategie.

4. Średni szczebel zarządzania winien zostać przeszkolony w zakresie TQM i tworzenia zespołów pracowniczych w jego ramach.

5. Powinien także kierować personelem w zakresie szukania dróg przełamania przeciwności oraz integrować cele TQM z innymi celami zarządzania oraz systemem wynagrodzeń i finansami.

6. Należy wynagradzać osoby osiągające najlepsze efekty⁸.

Pojęcie jakości w odniesieniu do organizacji nieprodukcyjnych jest różnorodnie interpretowane. W bibliotekach jakość musimy odnosić do poziomu obsługi użytkowników. W miarę przemian ich potrzeb każdy system biblioteczny powinien dążyć do doskonalenia swego działania, a TQM jest narzędziem zarządzania ułatwiającym osiągnięcie tego celu.

Zatem, zgodnie z filozofią totalnej jakości, dla stałego doskonalenia funkcjonowania systemu bibliotecznego musimy w sposób ciągły ustalać strukturę użytkowników oraz ich oczekiwania, potrzeby i wymagania w odniesieniu do biblioteki. Następnie należy przekładać oczekiwania na operacje i procesy, a także postanowić, jak oceniać poziom usług. Jedną z głównych wytycznych TQM jest kierowanie się ocenami w trakcie działania i konieczność

⁶ S. Jurow, S. Barnard, *Introduction: TQM fundamentals and overview of contents*, *Journal of Library Administration*, vol. 18, 1993, nr 1/2, s. 2.

⁷ T. Shaughnessy, *Benchmarking, Total Quality Management and libraries*, *Library Administration and Management*, vol. 7, 1993, nr 1, s. 7.

⁸ L. McDermott, *Jump-starting managers on quality*, *Training and development*, 1993 Sept., s. 39.

wprowadzania zmian, gdy zachodzi taka potrzeba. Dyrektorzy muszą widzieć przyszłe problemy i wcześniej projektować sposoby ich rozwiązywania⁹.

Bibliotekarze są przygotowani do działania w warunkach mało zintegrowanych, zdarzeń odosobnionych. Sprzyjają temu funkcjonalne struktury organizacyjne bibliotek oraz fakt, że ocena działalności systemów bibliotecznych nastawiona jest raczej na produkty, a nie projektowanie¹⁰. Efektywność bibliotek jest często mierzona na poziomie poszczególnych procesów, a nie w odniesieniu do stopnia zadowolenia użytkowników z poziomu świadczonych usług. Stosowanie strategii totalnej jakości może tę sytuację radykalnie odmienić.

Wydaje się, że również bardzo istotnym założeniem TQM jest przekonanie, że ludzie i struktury organizacyjne mają możliwości i kompetencje do realizacji ustalonych procesów i procedur w sposób konsekwentny i niezawodny. Jest to podejście, które upoważnia każdego bibliotekarza do wnoszenia własnego udziału do przekształcania biblioteki w system informacyjny.

W ramach systemu zarządzania jakością można wyróżnić trzy podstawowe elementy, które pozwalają bibliotece w sposób ciągły doskonalić działalność, aby sprostać wymaganiom użytkowników. Są nimi:

1. Wiedza o potrzebach użytkowników, zgoda na ich zaspokajanie, a nawet przekraczanie oczekiwań klientów.

2. Zarządzanie, które jest w stanie stworzyć obraz oparty na potrzebach użytkowników.

3. Ufność personelu, że może w sposób wysoce wartościowy obsługiwać swoich klientów¹¹.

Zatem, za Michele Barrier zbierzmy najważniejsze cechy strategii TQM stosowanej w bibliotekach. Z pewnością najważniejszą z nich stanowi skoncentrowanie się na satysfakcji użytkowników. Dalej wymieńmy dokładne badania i pomiary w zakresie badania potrzeb i skuteczności ich zaspokajania. Następną cechą jest z pewnością stałe doskonalenie produktów i usług biblioteki. Kolejną zaś pojawienie się nowych więzi łączących pracowników, które wynikają z pracy w zespołach. Więzy te oparte są na wzajemnym zaufaniu. Dorzućmy do tego za Guyem St. Clairem jeszcze jedną cechę. Jest nią ogólne zaangażowanie¹². Ważne jest bowiem psychiczne nastawienie pracowników, zwłaszcza zajmujących wyższe stanowiska, ich przekonanie o zaletach i korzyściach płynących z TQM, szczególnie, że jego stosowanie wymaga większych nakładów wysiłku i czasu pracy.

⁹ D. Gapen, Q. Champton, S. Schmitt, *TQM: The director's perspective*, Journal of Library Administration, vol. 18, 1993, nr 1/2, s. 21.

¹⁰ Tamże, s. 19.

¹¹ Tamże, s. 21.

¹² G. St. Clair, *The future challenge: management and measurement*, Special Libraries 1993 Summer, s. 151.

Postrzeganie efektywności procesów bibliotecznych z punktu widzenia użytkowników jest najistotniejszą cechą zarządzania totalnego. Dlatego dokładne badanie poziomu ich obsługi staje się kwestią najważniejszą. W ramach TQM wypracowano podejście ułatwiające ten proces. Jest nią technika zwana „Service System Mapping” pozwalająca wyjaśniać system udostępniania z perspektywy użytkowników. W wyniku jej zastosowania powstaje przejrzysty obraz funkcjonowania biblioteki obecnie i w przyszłości¹³.

Ustala się to w siedmiu etapach. Pierwszym jest utworzenie zespołu złożonego z osób, które rozumieją potrzeby użytkowników, znają wszystkie funkcje operacyjne biblioteki i potrafią wprowadzić wielkie zmiany w imię podniesienia skuteczności działania biblioteki.

Następnie należy poznać obecne i przyszłe wymagania klientów. Trzeba określić, jakie elementy: jakość, odpowiedzialność czy koszty znaczą dla nich najwięcej. Zebrane na ten temat dane przekłada się na plany działania.

Dalej przegląda się aktualny system dostarczania informacji użytkownikom. Zebrane dane grupuje się w specyficzny sposób tworząc tabelę, tzw. mapę. Dzieli się je na segmenty. Najwyższy segment to użytkownicy końcowi. Główni partnerzy w dostarczaniu informacji tworzą inną grupę. Uwagę należy skupić na górnym segmencie. Pomoże to zrozumieć doświadczenia klientów biblioteki. Mapa powinna także wskazywać z lewej strony na prawą cykl życia — różne fazy poszczególnych służb i działań.

Następny etap to pomiar możliwości aktualnie działających w bibliotece służb dostarczających informację. Należy tu zadać kilka pytań:

- a. Kto jest klientem?
- b. Jakie winien czerpać korzyści?
- c. Co zrobić, by nieuchwytny aspekt działalności uczynić bardziej uchwytnymi?
- d. Jak klient definiuje jakość obsługi?
- e. Gdzie są możliwości podwyższenia efektywności?

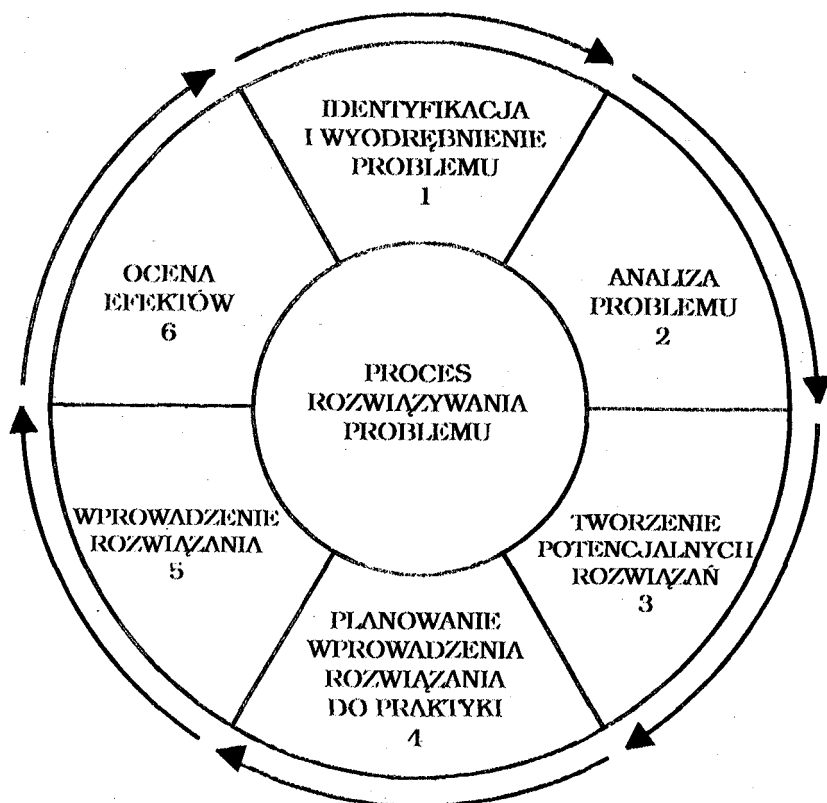
Ostatnie dwa etapy to ustalenie kierunków doskonalenia i przebudowa systemu obsługi użytkowników. Przy stosowaniu omawianego podejścia zalecane jest przestrzeganie następujących zasad:

- a. Upraszczaj, integruj i jeśli to możliwe, automatyzuj. Pytaj o cel każdego zadania. Eliminuj wszystkie działania, które przeszkadzają w realizacji zadań.
- b. Używaj technik systemowych, jak np. modelowanie. System informacji powinien dawać wyniki klientowi, a nie dostarczającemu informację.
- c. Zwracaj uwagę na okazje do nawiązywania współpracy¹⁴.

Zgodnie z TQM doskonalenie jest procesem, stąd postęp jest tym, co się mierzy. Dlatego też podstawą koncepcji strategii zarządzania totalnego jest

¹³ D. Lynch, L. Bacon, T. Barnes, *Creating partnerships: forging a chain of service quality*, *Journal of Library Administration*, vol. 18, 1993, nr 1/2, s. 145.

¹⁴ Tamże, s. 146–152.

Wykres 1. Proces rozwiązywania problemu¹⁵

systematyczny przegląd procesów operacyjnych. Celem jest zrozumienie przyczyn problemów. Działania są często złożone i odkrycie przyczyn jest trudne. Dzięki zbieraniu i analizie danych przez samych pracowników, organizacja ma większą szansę rozwijania nowych pomysłów na rozwiązywanie problemów.

Podczas badania procesów pracy czasami odkrywa się, że kompleksowość systemu powoduje pokrywanie się kłopotów. Z wielu powodów organizacje często przystępują do rozwiązywania problemów od środka, bez przemyślenia całego procesu.

Tymczasem stosując omawiane podejście, wprowadzamy bardzo specyficzną procedurę rozwiązywania problemów. Ma ona charakter cykliczny i składa się z sześciu etapów (zob. wykres 1).

¹⁵ C. Towler, *Problem solving teams in Total Quality Management environment*, Journal of Library Administration, vol. 18, 1993, nr 1/2, s. 105.

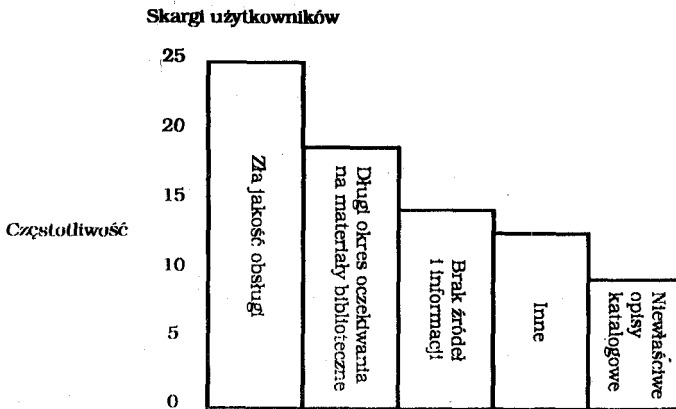
Jak widzimy, pierwszym etapem jest tu identyfikacja i wyodrębnienie problemu, w ramach którego następuje jego rozpoznanie, przegląd dostępnych danych oraz opis problemu w zdaniach określających stan rzeczy lub w formie szeregu życzeń (zdania określające stan rzeczy, to np. „50% opisów katalogowych ma błędy”, życzenia to zdania typu: „zmniejszyć błędy w opisach katalogowych o 50%). Na tym etapie zespół zaczyna od burzy mózgów, podczas której każdy z uczestników wypowiada się na temat problemów, które trzeba rozwiązać i wybiera się jeden z nich do rozwiązania. Następnie grupa pisze zdania wymienionych rodzajów.

Kolejnym krokiem jest analiza problemu. Szuka się odpowiedzi na następujące pytania:

- Czy przedstawione dane są prawdziwe?
- Jakie są przyczyny zaistnienia rozpatrywanej trudnej sytuacji?
- Jakie są powiązania badanej sytuacji z innymi elementami tworzącymi system biblioteczny?
- Jaka jest rozległość badanego problemu?

Dla ustalenia wszystkich tych zagadnień wykorzystuje się technikę Pareto, która opiera się na założeniu, że spośród wielu przyczyn należy wyodrębnić kilka najbardziej istotnych. Diagramy Pareto ukazują stopień natężenia udziału tych ważnych przyczyn w powodowaniu określonych kłopotliwych sytuacji. Diagramy te mają postać wertykalnych słupków (zob. wykres 2).

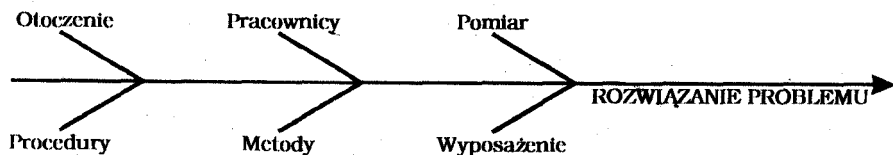
Wykres 2. Diagram Pareto ukazujący rozkład skarg klientów biblioteki wg ich częstotliwości¹⁶



Dla graficznego zobrazowania wpływu różnych czynników i uzmysłowienia sobie wielkości i stopnia tych wpływów często wykorzystuje się również diagram Fishbone, inaczej zwany Ishikawa (zob. wykres 3).

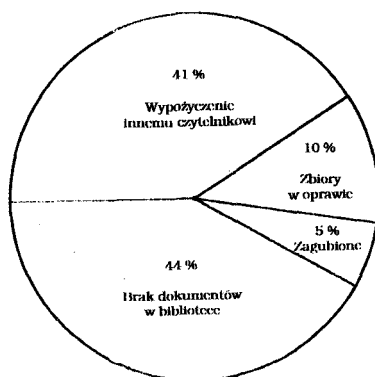
¹⁶ Materiały niepubl. The J. Dermott Company 1992.

Wykres 3



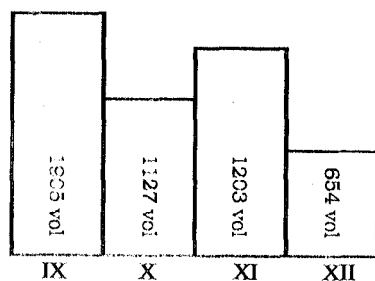
W tych samych celach stosuje się także wykresy kołowe. Za ich pomocą przedstawia się najczęściej procentowy udział różnych czynników w wywoływaniu np. różnorodnych sytuacji (zob. wykres 4)¹⁷.

Wykres 4. Przyczyny nieotrzymania dokumentu



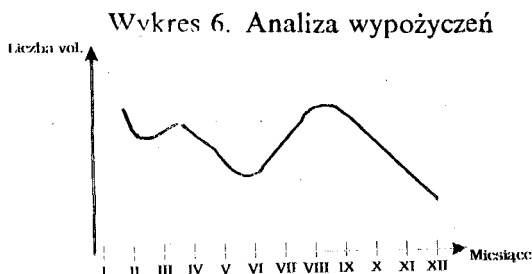
Do analizy zależności między różnorodnymi danymi liczbowymi, np. rozkładu mierzalnych wydarzeń w czasie, stosuje się histogramy (zob. wykres 5) oraz wykresy (zob. wykres 6)¹⁸.

Wykres 5. Analiza wypożyczeń



¹⁷ C. Towler, *Problem solving teams*, s. 109.

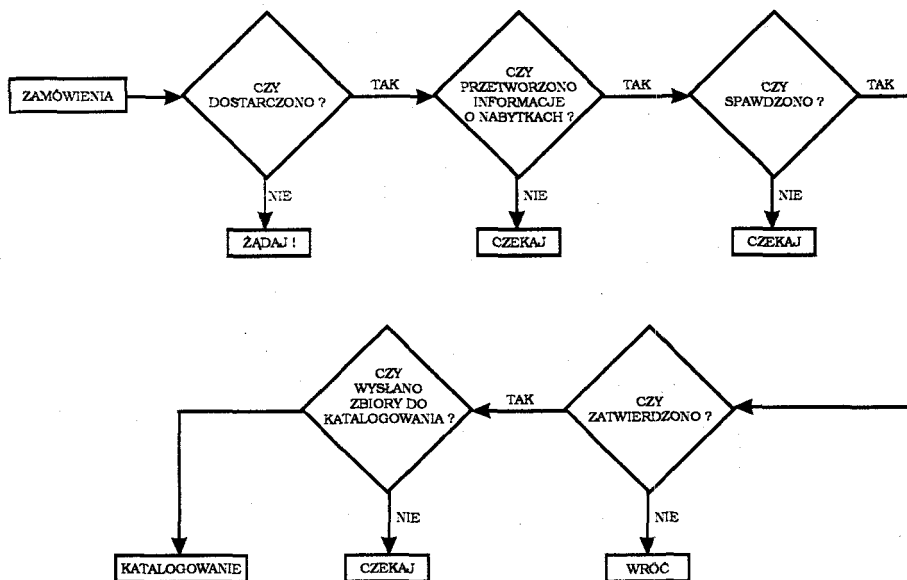
¹⁸ Narzędzi statystycznej analizy danych jest więcej, por. np. *Total Quality Management: The Basics*, New York 1992.



Trzeci etap to tworzenie potencjalnych rozwiązań rozpatrywanego problemu. Wykorzystując technikę burzy mózgów, zespół układa ich listę. Wybrane rozwiązania dzieli na grupy i kolejno ocenia każdą z nich, typując najlepszą do zastosowania.

Następnym elementem procedury TQM jest planowanie wprowadzenia rozwiązania badanego zagadnienia do praktyki działalności bibliotecznej. Planuje się tu strategię wprowadzenia zmian, ich kolejność, kryteria oceny efektywności poprawek, czas wykonywania poszczególnych zadań. W tym wypadku wykorzystuje się głównie technikę tworzenia algorytmu działania i przedstawienia go w postaci schematu blokowego (np. zob. wykres 7).

Wykres 7. Przykład schematu blokowego procesu gromadzenia materiałów bibliotecznych¹⁹



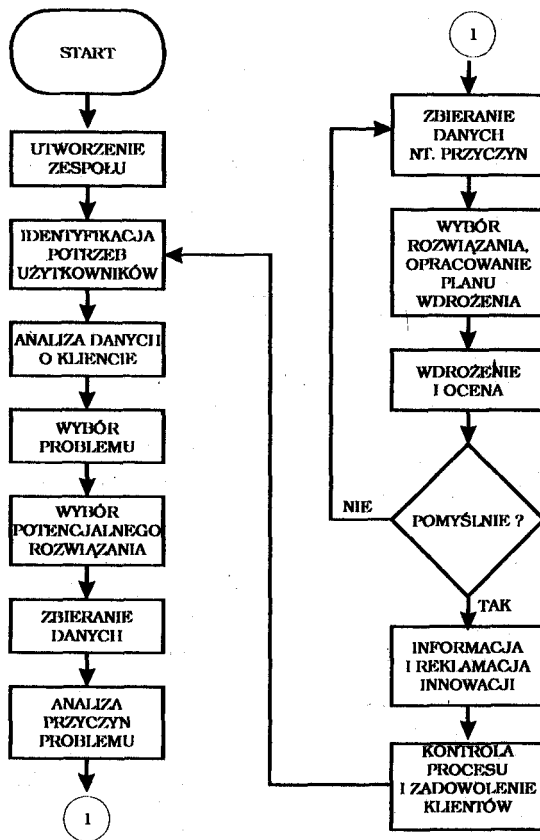
¹⁹ S. Jurow, *Tools for measuring and improving performance*, Journal of Library Administration, vol. 18, 1993, nr 1/2, s. 119.

Dalej już jest miejsce na wprowadzanie wybranego rozwiązania w życie. Podstawowa różnica między tradycyjnym zarządzaniem a TQM polega na tym, że zespół planujący zmiany sam je wprowadza.

Po wprowadzeniu innowacji czas na ostatni element cyklu, którym jest ocena efektów. Zespół zbiera dane i porównuje je ze zdaniem zapisanym w punkcie pierwszym. Ocenia się, czy rozwiązanie faktycznie ulepszyło pracę²⁰.

Algorytm procesu rozwiązywania problemów zgodnie z zasadami TQM można przedstawić następująco w postaci schematu blokowego (zob. wykres 8)²¹.

Wykres 8

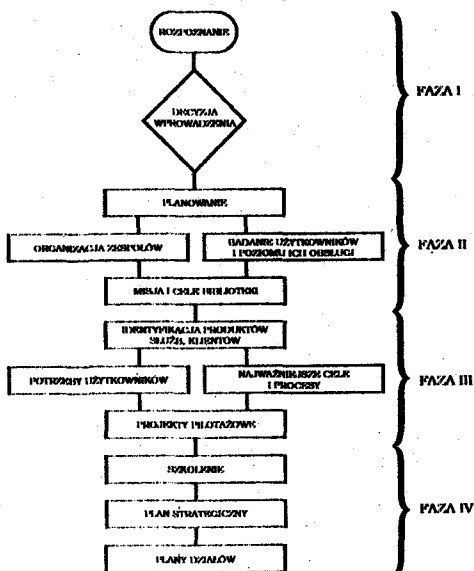


²⁰ C. Towler, *Problem solving teams*, s. 111.

²¹ *Total Quality Management: The basics*, s. 14.

Jedną z podstawowych technik stosowanych na każdym etapie totalnego zarządzania jakością jest porównywanie działalności biblioteki do zewnętrznych wzorów i standardów²². Proces ten pozwala inaczej myśleć o tym, jakie zadania są wykonalne. Możliwe jest to dzięki zdobywaniu informacji na temat, jak inne organizacje radzą sobie z takimi samymi bądź podobnymi operacjami. Literatura TQM wyróżnia kilkanaście rodzajów tak rozumianej standaryzacji. Dwa z nich są szczególnie użyteczne w środowisku biblioteki na początku doskonalenia. Pierwsze to sprawdzanie działania na tym samym polu w innej organizacji tego samego typu, np. katalogowania lub wypożyczania w innej bibliotece. Drugi rodzaj polega na poszukiwaniu najlepszych wzorów działania bez względu na branżę, np. można porównywać sposób obsługi użytkowników w informatorium z obsługą klientów w punkcie informacji bankowej.

Każda biblioteka decydująca się na zastosowanie systemu totalnej jakości jako generalnego podejścia do zarządzania i oceny efektywności musi sobie zdawać sprawę, że jego wdrożenie jest procesem pracochłonnym i wieloetapowym. Przyjrzyjmy się najpierw, jak to wygląda w pewnym uproszczeniu na modelu (wykres 9).

Wykres 9. Model wprowadzania TQM²³

²² Angielska nazwa tego podejścia brzmi „benchmarking”, jest trudna do przetłumaczenia na język polski. Dokładniejsze informacje na temat tej metody zob. S. Jurow, *Tools of measuring*, s. 120; T. Shaughnessy, *Benchmarking*, s. 37–39; F. Allan, *Benchmarking: Practical aspects for information professionals*, Special Libraries 1993 Summer, s. 123–130.

²³ T. Loney, A. Bellefontaine, *TQM training: The library service challenge*, Journal of Library Administration, vol. 18, 1993, nr 1/2, s. 87.

Jak widać, proces wdrażania omawianego podejścia składa się z czterech etapów. Pierwszym z nich jest faza rozpoznania. Polega ona na zapoznaniu się z podejściem TQM na seminariach, z lektury, podczas odwiedzania firm, gdzie się je stosuje. Pod koniec tej fazy powinno się wyświetlić obecne relacje służby bibliotecznej z użytkownikami, głównie strategię obsługi użytkowników, bariery sprawnej obsługi, a także określić oczekiwania klientów²⁴.

Drugi etap to przygotowania organizacyjne. Wyższy szczebel zarządzania działa tu już jako zespół. W tej fazie należy prześledzić, jak dzielą się użytkownicy, oszacować aktualną jakość obsługi poszczególnych ich kategorii, wyłowić najlepsze działania, ustalić cel i strategię TQM. Na tym etapie trzeba też zdecydować o tym, jak zorganizować zespół totalnej jakości: czy ustanowić komitet kierowniczy, czy oddelegować pracowników na pełnoetatową udoskonaloną obsługę użytkowników, czy tylko na część etatu.

W tym miejscu należy też podjąć decyzję w sprawie ewentualnego zatrudnienia konsultantów i wariantu stosowanego TQM. Jest tu czas na naukę działania w grupie, uczenie się podstawowych technik rozwiązywania problemów, trzeba też trenować planowanie strategiczne. Należy także wyjaśnić zasady nowego podejścia wszystkim pracownikom²⁵.

Na tym etapie musimy również oszacować, na ile kultura organizacyjna biblioteki jest zgodna z zarządzaniem jakościowym. Kultura organizacyjna to według Petera Linkowa „wartości i przekonania reprezentowane przez większość członków danej organizacji”²⁶. Umiejętności, zdolności i przekonania jednostki nie można jedynie redukować do prostych elementów jej psychiki i osobowości. Są one bowiem ściśle powiązane ze strukturami, w ramach których rozwijają się jej społeczne działania. Psychika i struktury społeczne warunkując się wzajemnie tworzą spójny system. Zespół osób tworzących organizację jest zawsze konstrukcją społeczną, która trwa tylko wtedy, gdy może opierać się na mechanizmach pozwalających zintegrować zróżnicowane przekonania, wartości, orientacje i strategie jej poszczególnych uczestników²⁷.

Istnieją różnorodne instrumenty kontroli kultury organizacyjnej. Są nimi np. proponowane przez Linkowa tablice opracowane dla oszacowania bieżących wartości i zadań dla ich zmiany. Innym sposobem jest oszacowanie miejsca biblioteki według ośmiu kryteriów jakości, jakimi są: kierowanie przez wyższy szczebel zarządzania, planowanie strategiczne, skoncentrowanie się na użytkownikach, doskonalenie zawodowe, praca zespołowa, pomiar i analiza jakości, zabezpieczenie jakości, rezultaty wprowadzanych zmian.

²⁴ Tamże, s. 89–90.

²⁵ Tamże, s. 91–92.

²⁶ S. Barnard, *Implementing Total Quality Management: A model for research libraries*, *Journal of Library Administration*, vol. 18, 1993, nr 1/2, s. 63.

²⁷ M. Crozier, E. Friedberg, *Człowiek i system. Ograniczenia działania zespołowego*, Warszawa 1982, s. 197–198, zob. też M. Crozier, *Przedsiębiorstwo na podsłuchu*, Warszawa 1993, s. 52–56.

Generalnym celem kolejnej, trzeciej fazy wdrażania TQM jest ustalenie celów, jakie biblioteka powinna osiągnąć w przyszłości oraz zadań, które należy wykonywać, by to osiągnąć. Pierwszym krokiem w stronę realizacji tego celu musi być identyfikacja produktów, służb i klientów.

Potrzeby użytkowników ustala się głównie na podstawie obserwacji i wywiadów. Grupy użytkowników mogą być wydzielane według dowolnych cech i badane oddzielnie. Następnie należy dokonać identyfikacji i oceny najważniejszych celów biblioteki. Takie najważniejsze zadanie jest wyznaczane na podstawie potrzeb użytkowników i stanowi ono główną część misji organizacji. Powinno się zidentyfikować maksimum 10 takich działań. Najlepiej przedstawić je w postaci schematu blokowego.

Następnie należy wytypować kilka z tych procesów, wśród których przeprowadzi się badania pilotażowe. Zespół projektu pilotażowego formuje się z pracowników różnych szczebli. Gromadzi on literaturę o TQM, zbiera i analizuje dane, obmyśla rozwiązania. Taka grupa organizowana jest dla każdego badania pilotażowego, składa się z nie więcej niż 10 osób.

Każdy zespół ma swojego przywódcę, „ułatwiacza”, kierownika i członków. Przywódca kontroluje przebieg prac, z reguły do zespołu nie należy. „Ułatwiacz” pochodzi z innego działu biblioteki niż pozostali członkowie zespołu. Według wypracowanego przez grupę modelu rozwiązywania problemów szkoli jej członków w używaniu różnych narzędzi TQM. Jest to osoba ułatwiająca grupie pracę od strony metodycznej. Kierownik zapewnia:

- a. ścieżkę informacyjną między przywódcą i zespołem,
- b. koordynuje,
- c. wprowadza w życie procedury i ocenia ich wykonanie oraz pracę zespołu.

Niezbędnym elementem trzeciego etapu jest podnoszenie kwalifikacji zespołów poprzez szkolenie poszczególnych ich członków.

Ostatnia faza to ocena i działanie. Element podwyższania jakości zostaje wprowadzony do każdej operacji biblioteki. Rezultaty badań pilotażowych są prezentowane wszystkim pracownikom. Tworzy się nowe zespoły i zespoły przecinające podstawowe funkcje systemu bibliotecznego. Na tym etapie najwyższy szczebel zarządzania tworzy 3–5 letni plan strategiczny TQM, a następnie każdy kierownik rozwija 1–2 cele planu strategicznego i tworzy program działania swojego działu.

W metodzie zespołowego rozwiązywania problemów osoby zaangażowane w ten proces generalnie wypełniają trzy podstawowe funkcje:

1. Członkowie grupy zauważają wszystkie aspekty danego problemu, aspektów tych będzie zatem więcej, niż jednostka może ustalić.
2. Zespół rozwiązując problem, czyni to w odniesieniu do całej skomplikowanej sytuacji, w jaką dana sprawa jest uwikłana.
3. Zespół wdraża wtedy rozwiązanie i wprowadza niezbędne modyfikacje.

Zatrudnieni przekonują się, że współpraca z innymi w rozwiązywaniu problemów pozwala tworzyć prawdziwe i pozytywne zmiany i pomaga doskonalić organizację.

Strategia zarządzania totalnego kładzie duży nacisk na jakość obsługi klientów. Miernikiem tej jakości w odniesieniu do bibliotek jest stopień satysfakcji użytkowników ze świadczonych przez nie usług. Musimy sobie zatem odpowiedzieć na pytanie: w jaki sposób w TQM określane jest zadowolenie klientów? Z reguły wymienia się kilka warunków, które muszą tu być spełnione. Są nimi: dostarczenie klientom informacji, zaspokojenie ich oczekiwań oraz tworzenie środowiska zorientowanego na obsługę²⁸.

Rodzi się więc następne pytanie: jak osiągnąć wysoki stopień zaspokojenia potrzeb użytkowników przy ograniczonym czasie pracowników biblioteki i niewystarczających funduszach? Skutecznym wyjściem jest tu nakreślenie potrzeb klientów. Biblioteki bowiem często chcą świadczyć, bądź wręcz świadczą usługi, których klient wcale nie wykorzystuje.

Podkreślić należy, że zarządzanie totalne wprowadza nowy czynnik do koncepcji użytkownika. Jest nim definicja klienta wewnętrznego. W każdej bibliotece takim wewnętrznym klientem są działy wzajemnie ze sobą powiązane funkcjonalnie, np. oddział opracowania jest klientem oddziału gromadzenia. Gdy oddział gromadzenia nie otrzymuje książek na czas, oddział opracowania nie może ich katalogować. W wypadku, gdy oddział gromadzenia nie dostarczy właściwych szczegółów identyfikacyjnych (sygnatura, lokalizacja biblioteki oddziałowej itd.), katalogujący nie mogą wykonać właściwie swojej pracy, polegającej na zanotowaniu tych szczegółów w opisie katalogowym. Tak, jak jest ważne dla całej biblioteki wysłuchiwanie życzeń użytkowników, tak samo ważne jest dla różnych sekcji biblioteki wysłuchiwanie pracowników innych sekcji, aby określić, jakie są ich potrzeby i jak można wyeliminować trudności. Należy starać się, aby ci, których łączy współpraca, rozmawiali ze sobą bezpośrednio. Jest to z reguły lepsze niż przechodzenie problemów do góry na szczebel kierowniczy i ich powrót do pracowników²⁹.

W podsumowaniu spróbujmy zrekapitulować podstawowe korzyści płynące ze stosowania strategii totalnej jakości w bibliotekach. Najważniejszą z nich jest dbałość o satysfakcję użytkownika. Nie jest to, jak wyżej zaznaczyłam, czymś zupełnie nowym w zarządzaniu, lecz w TQM zakłada się dogłębne badanie jego potrzeb i poziomu zadowolenia. W założenia omawianego podejścia wpisane jest identyfikowanie się każdego bibliotekarza z rolą klienta. Ci, którzy pracują w bibliotekach, przyzwyczajeni są do myślenia o tych, którzy przychodzą do bibliotek jako o użytkownikach lub klientach, ale nie zawsze postępują według

²⁸ A. Sirkin, *Customer service: Another side of TQM*, Journal of Library Administration, vol. 18, 1993, nr 1/2, s. 73–77.

²⁹ Referat dyr. Biblioteki Uniwersyteckiej w Newcastle I. Mowata wygłoszony w Bibliotece Uniwersyteckiej w Toruniu w roku 1993.

standardowej handlowej zasady, że klient ma zawsze rację. Bardzo często nie wiemy, czego chce klient lub co myśli. Dla pełnienia dobrej służby bibliotecznej jest niezwykle ważne, aby regularnie konsultować się z użytkownikami.

Następną, bardzo istotną zaletą TQM jest tworzenie warunków dla przełamania barier pomiędzy działami w bibliotece. Jak każda organizacja kompleksowa, zhierarchizowana i wysoce złożona, biblioteka dąży do podziału pracowników i funkcji na wyspecjalizowane grupy i zadania odpowiedzialne za poszczególne procesy. Przez wspólną pracę w zespołach tworzonych dla znajdowania wyjścia w różnych sytuacjach, pracownicy poznają problemy innych działów, dlatego też dokładniej i szerzej rozumieją cel działania całego systemu bibliotecznego.

Kolejną zaletą zarządzania totalnego jest stałe doskonalenie i szkolenie pracowników oraz wykorzystywanie wielu metod i narzędzi do zbierania i analizy danych.

Ponadto, w zarządzaniu totalnym obstaje się przy tym, że siłą wiodącą każdej organizacji nie jest zysk, lecz walka o przetrwanie. Chociaż walka o przetrwanie wprowadza element niepewności, a nawet strachu o przyszłość, TQM zakłada eliminację strachu w obrębie instytucji. Instytucje tylko wtedy będą w rozkwicie, gdy zatrudniona w nich kadra przez pozytywne zachęty odczuje, że może spełniać swoją rolę. Ponieważ większość instytucji, z bibliotekami włącznie, jest zarządzana hierarchicznie, oznacza to zazwyczaj, że starsi kierownicy muszą podjąć kroki, aby uzyskać zaufanie swoich podwładnych i przekonać ich, że mogą krytykować istniejące procedury lub zgłaszać sugestie ulepszeń bez narażania swojej dalszej kariery. Strategia zarządzania totalnego zakłada, że należy dobrze przyjmować komentarze podległych pracowników, dyskutować nad propozycjami i jeżeli są właściwe, realizować je.

Zauważyć należy również, że TQM proponuje sposób działania, który prowadzi do tego, iż wszystkie elementy systemu bibliotecznego współdziałają w osiągnięciu wspólnego celu. Podejście to wymusza nieprzerwane doskonalenie systemu bibliotecznego oraz ciągle doskonalenie funkcji kontrolnej w zarządzaniu, poprzez stałe monitorowanie zgodności między standardami a aktualnymi wskaźnikami działania, co wskazuje, na ile wymagania i dążenia są osiągnięte w praktyce³⁰.

Jeszcze jednym korzystnym założeniem TQM jest eliminacja strat. W bibliotekach można uniknąć sporej ilości straconego wysiłku, bowiem z punktu widzenia zarządzania totalnego wiele czynności bibliotecznych jest zbędnych. W Wielkiej Brytanii obliczono, że prawie połowa książek każdej większej biblioteki nie jest nigdy czytana. Kwestią jest określenie, która to połowa, zanim książki zostaną kupione i nie jest łatwo na to odpowiedzieć. Wiele

³⁰ A. Lawes, *The benefits of quality management to the library and information service profession*, Special Libraries 1993 Summer, s. 144–145.

książek w bibliotekach uniwersyteckich stanowi tzw. egzemplarz obowiązkowy i przechowuje się je tylko na wypadek, że mogą być potrzebne komuś z jakiejś okazji w przyszłości. Zarządzanie totalne domaga się, aby sformułowanie „tylko na wypadek” zastąpić określeniem „we właściwym czasie”, czyli magazynowanie zastępuje się filozofią dostępu³¹.

Prezentowana strategia zarządzania, choć posiada tyle zalet, spotyka się z pewnymi trudnościami w fazie wprowadzania do bibliotek. Jedną z nich jest bariera terminologiczna. Słownictwo jest tu bowiem bardziej dostosowane do biznesu, stąd często budzi opory i niezrozumienie. W polskich bibliotekach TQM jeszcze się nie stosuje. W momencie prób wprowadzenia tej strategii do naszej praktyki bibliotecznej bariera terminologiczna stanie się bardzo istotna, gdyż w słownictwie totalnej jakości jest wiele nazw trudnych do przekładu na język polski.

Inną trudność może stanowić konieczność bardzo długiego zaangażowania w TQM całego systemu bibliotecznego i wszystkich pracowników. Na początku wiąże się to z większym wkładem pracy i nakładem czasu. Ponadto, jesteśmy przyzwyczajeni do szybkiego rozwiązywania problemu i zabierania się do czegoś innego. Zgodnie ze strategią TQM musimy się nauczyć dokładniej analizować problemy i sprawdzać skuteczność tych nowych rozwiązań. Dodatkową barierą, która może też utrudniać współpracę w ramach zarządzania jakością, okazuje się również specjalizacja zawodowa bibliotekarzy³².

Pomimo prezentowanych kłopotów strategia totalnej jakości cieszy się coraz większym zainteresowaniem w bibliotekach na zachodzie Europy i w USA. Wynika to z przesunięcia akcentów w koncepcji celu działania systemu bibliotecznego z gromadzenia dokumentów i informacji na ich dostarczanie i kompleksową obsługę użytkowników. Zastosowanie TQM czyni bibliotekę bardziej reaktywną, otwartą na potrzeby i wymagania klientów. Strategia ta umożliwia również przechodzenie na jeszcze wyższy szczebel rozwoju. Tworzy mechanizmy i daje narzędzia przeobrażania się z instytucji reaktywnej w organizację proaktywną, przewidującą mogące pojawić się potrzeby i wcześniej przygotowującą sposoby ich zaspokajania.

Die Strategie der totalen Verwaltung der Bibliotheken

(Kurzfassung)

Im Artikel wurde die Anwendung der Strategie der Verwaltung von Bibliotheken, Total Quality Management (TQM) genannt, dargestellt. Die präsentierte Methode entstand, um die Tätigkeit der Institutionen und Firmen zu bessern, die in den Vereinigten Staaten von Nordamerika Gewinne erzielen.

³¹ Oparte na uwagach na temat TQM p. dyr. I. Mowata.

³² S. Jurow, S. Barnard, *Introduction*, s. 5–6.

Nach dem 2. Weltkrieg wurde diese Methode in Japan enorm populär und trug zum wirtschaftlichen Erfolg dieses Landes bei.

In den Bibliotheken und anderen Informationsstellen wird das TQM vorläufig experimental und erst seit Kürze angewendet. In Polen ist zur Zeit diese Methode wenig bekannt.

Die Autorin legte die Grundsätze der erörterten Strategie, die Etappen ihrer Einführung in die Informationsdienststellen, die Haupttechniken der Präsentierung der Daten dar, die im TQM benutzt werden, wie: Diagramme Pareto, Fishbone, Histogramme, Zirkeldiagramme u.s.w. In der Zusammenfassung wurden die Nutzen der Anwendung der Verwaltungsstrategie in den Bibliotheken bezüglich der Qualitätsverwaltung dargestellt.