

# Głowacka, Ewa

---

## Wpływ rozwoju podejść jakościowych prowadzących do kompleksowego zarządzania jakością (TQM) na bibliotekoznawstwo i informację naukową

---

Acta Universitatis Nicolai Copernici. Bibliologia 2-3 (328), 535-551

---

1998

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](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Ewa Głowacka

### **Wpływ rozwoju podejść jakościowych prowadzących do kompleksowego zarządzania jakością (TQM) na bibliotekoznawstwo i informację naukową**

Niewiele jest pojęć cieszących się ostatnio tak dużym zainteresowaniem jak kategoria jakości. Jest to pojęcie, które powstało na gruncie zarządzania, a największą karierę zrobiło w dziedzinie nauk ekonomicznych i nauk o zarządzaniu oraz w praktycznej działalności przedsiębiorstw produkcyjnych. Z czasem coraz większe zainteresowanie problematyką jakości pojawiło się również w sferze związanej ze świadczeniem usług: medycznych, opieki i pomocy społecznej czy też informacyjnych.

Jakość jest pojęciem wieloznacznym i chociaż intuicyjnie oczywistym, jednak trudnym do precyzyjnego zdefiniowania. W literaturze autorzy podają wiele jego definicji, jednak żadna jeszcze powszechnie się nie przyjęła. Zastrzeżenia budzą też definicje przyjęte w normach międzynarodowych, przede wszystkim dlatego, że są trudne do precyzyjnej interpretacji<sup>1</sup>.

Generalnie jednak zaleca się stosowanie rozumienia pojęć ustalone przez gremia międzynarodowe, dlatego też przyjrzyjmy się bliżej ewolucji sformułowań znaczenia omawianego terminu przyjętych przez Europejską Organizację Sterowania Jakością.

Po II wojnie światowej w treści nazwy „jakość” nastąpiły dwie poważne zmiany. Początkowo definiowano jakość jako „zadowolenie klienta” (w EOQC<sup>2</sup> do 1969 roku). Nowe podejście do rozumienia znaczenia prezentowanego pojęcia pojawiło się w momencie wprowadzenia do niego sformułowania „relacja między cechą wymaganą a realizowaną”, co w EOQC nastąpiło w 1972

---

<sup>1</sup> J. Stobiecka, *Definiowanie i interpretacja pojęcia jakości*, Zesz. Nauk. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, 1995, nr 452, s. 5.

<sup>2</sup> EOQC – Europejska Organizacja Sterowania Jakością, powstała w 1965. Jej odpowiednikiem w USA jest istniejące od 1946 r. ASQC – Amerykańskie Stowarzyszenie Sterowania Jakością.

roku. Najnowsza propozycja definicji międzynarodowej pochodzi z 1992 roku. Zgodnie z nią jakość to: „zespół charakterystyk jednostki, które wpływają na jej zdolność do zaspokojenia stwierdzonych i przewidywanych potrzeb”<sup>3</sup>.

W bibliotekoznawstwie i informacji naukowej zainteresowanie jakością pojawiło się w latach 60., kiedy próbowano szacować efektywność poszczególnych procesów bibliotecznych i informacyjnych. Natomiast w latach 70. i 80. skupiano się głównie na trzech zagadnieniach związanych z omawianym problemem. Były to: jakość informacji, traktowana w dwu wymiarach – bardziej akademickim, rozważającym samo to pojęcie i sposoby jego oceny oraz w aspekcie technicznym, mieszczącym w sobie próby badania jakości baz danych. Trzecie pole zainteresowań to zagadnienia metodologiczne związane z pomiarem efektywności i jakości oraz próby wypracowania ich wskaźników<sup>4</sup>. W wyniku tych badań powstawały wewnętrzne wskaźniki jakości, nie uwzględniające oczekiwań i potrzeb użytkowników bibliotek i informacji.

Od początku lat 90. znaczenie pojęcia „jakość” również w naszej dziedzinie uległo ewolucji. Zaczęto je odnosić do problemu utrzymywania stale wysokiego poziomu zaspokajania obecnych i przewidywanych potrzeb użytkowników wszystkich placówek informacyjnych. Aktualnie jest to bardzo „gorący” temat w wielu krajach oraz na forum międzynarodowym. Problem ten podejmowany jest przez takie organizacje z naszej dziedziny, jak np.: EUSIDIC, GAVEL i SCONUL, stanowi przedmiot wielu konferencji, a nawet temat międzynarodowych list dyskusyjnych w INTERNECIE. W naszym kraju niestety jeszcze niewiele na ten temat wiemy, a zarządzania jakością nie stosujemy w praktyce bibliotecznej.

Najbardziej obecnie znane i traktowane jako docelowe w praktyce wielu instytucji, zarówno ze sfery produkcyjnej, jak i usługowej jest podejście zwane kompleksowym (totalnym) zarządzaniem jakością (TQM). Podejście to ma charakter bardzo złożony i pracochłonny, lecz daje dobre rezultaty, w postaci utrzymywanej na stałe wysokiej jakości produktów i usług. TQM zostało wypracowane na gruncie organizacji i zarządzania.

Poprzedzały je, bądź były rozwijane równolegle, inne koncepcje dotyczące zarządzania jakością, które stanowiły pewien fundament, krok w rozwoju w kierunku powstania idei kompleksowego zarządzania jakością. Wpływały one również na kształtowanie się i przemiany w obrębie samej koncepcji TQM. Istnieją one i są rozwijane po dziś dzień i stosowane w danej instytucji stanowią bądź wstęp do podejścia kompleksowego, bądź też pełnią rolę samoistnych instrumentów poprawy jakości jej funkcjonowania. Spróbujmy zatem przyjrzeć się im bliżej. Dodajmy przy tym, że specyfiką całej problematyki zarządzania

<sup>3</sup> J. Stobiecka, op. cit., s. 5–6. Definicja ta przyjęta jest przez międzynarodową normę ISO 8402 z 1992 r.

<sup>4</sup> C. G. Johannsen, *The use of quality principles and methods in library and information science theory and practice*, Libri 1992, nr 4, s. 284.

jakością jest fakt, że jej zasady powstały dla doskonalenia działania sfery produkcyjnej a dopiero później, widząc ich użyteczność, przenoszono je do innych sfer, również do naszej dziedziny.

Termin „jakość” (*quality*) został wprowadzony do słownictwa z dziedziny zarządzania w roku 1911 publikacją Fryderyka Taylora *The Principles of Scientific Management*. W pracy tej Taylor stwierdził, że zarządzający powinni nie tylko planować i nadzorować pracę, lecz także badać jakość wyrobów.

W 1931 roku Walter A. Shewhart w książce *Economic Control of Quality of Manufactured Product* zaznaczył drugi etap w poruszaniu problematyki jakości. Był on członkiem zespołu badającego problemy jakości w Bell Telephone Laboratories. Podczas tej pracy stwierdził, że jej wahania można przewidywać przy użyciu zasad prawdopodobieństwa i statystyki. Orzekł on, że kontrola poprodukcyjna jest nieefektywna. Pomógł utworzyć szereg wzorcowych formuł służących kontroli próbek w trakcie wytwarzania. Jego pomysły zostały podchwyczone przez Armię w czasie II wojny światowej<sup>5</sup>.

Trzeci historyczny krok w zarządzaniu jakością to przedprodukcyjne przygotowanie się do zapewnienia wysokiej jakości wyrobów. Za jakość przestała być odpowiedzialna określona komórka, a zaczęto uważać, że jest ona kształtowana przez zarządzających firmą. Armand Feigenbaum z MIT w 1951 roku stał się twórcą koncepcji *total quality control*, w której zwracał uwagę, że jakość produktu należy brać pod uwagę już w trakcie planowania. W tym samym roku Joseph Juran napisał pierwszy ze swych podręczników *Quality Control Handbook*, prezentując podobne podejście jak Feigenbaum. Juran wprowadził tu dodatkowe elementy, znaczące dla późniejszego rozwoju TQM, mianowicie konieczność planowania jakości (*quality planning*), poprzez dokładne poznawanie klientów organizacji i ich potrzeb oraz potrzebę jej stałego podnoszenia (*quality improvement*)<sup>6</sup>.

Poglądy te zostały zignorowane w USA, natomiast przyjęły się w Japonii po II wojnie światowej. W 1950 roku Edward W. Deming – inny amerykański ekspert, wygłosił na zaproszenie Union of Japanese Scientists and Engineers (JUSE) cykl wykładów na temat *quality control (QC)*<sup>7</sup>. Podobnie Juran został zaproszony do współpracy przy rozwijaniu tego nowego podejścia w Japonii. Prezentowane koncepcje znalazły zainteresowanie w USA dopiero na początku lat 80. W 1980 roku pojawiła się publikacja NBC *If Japan Can Do It, Why We?*, która przypominała zasady Deminga w USA. W 1979 roku ukazała się bardzo

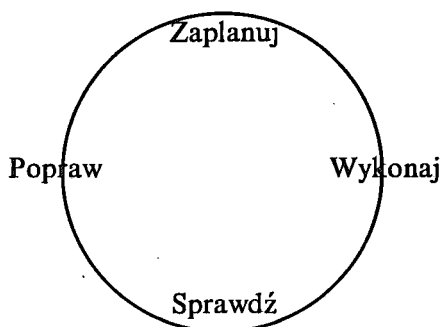
<sup>5</sup> *The library manager's deskbook*, Chicago 1995, s. 164.

<sup>6</sup> J. D. Brown, *Using quality concepts to improve reference services*, College and Research Libraries 1994, nr 5, s. 212.

<sup>7</sup> Brakuje polskiego odpowiednika tej nazwy, a bezpośrednie jej tłumaczenie jako „kontrola jakości” wydaje się nieadekwatne ze względu na swój zawężający charakter. Dlatego w artykule stosuję nazwę w oryginalnym brzmieniu.

popularna książka *Quality is Free* Philipa Crosby'ego. Od tego czasu zaczęto się nimi interesować i rozwijać teoretycznie, a wiele firm zastosowało je w praktyce<sup>8</sup>.

Zgodnie z poglądami twórców omawianego spojrzenia na zarządzanie, *quality control* to nie tylko ocena jakościowa produktów, lecz realizacja w odniesieniu do badanego wycinka działalności firmy całego tzw. „cyklu (koła) Deminga” (zob. rys. 1).



Rys. 1. Cykl Deminga

Oznacza to dążenie do podwyższenia jakości określonego procesu, usługi, bądź też produktu, poprzez powtarzanie realizacji czterech kolejnych etapów: planowania działania, jego wykonania, kontroli i poprawy. Od tego momentu takie widzenie problemu zarządzania jakością znalazło wielu zwolenników. Również w bibliotekoznawstwie i informacji naukowej pod koniec lat 80. pojawiły się próby zastosowania tej koncepcji w praktyce. Jednak, jak stwierdza C. G. Johannsen<sup>9</sup>, były to badania, w których stosowano bardzo wąskie rozumienie prezentowanego podejścia, ograniczając się najczęściej jedynie do trzeciego elementu cyklu, czyli kontroli wybranego procesu<sup>10</sup>.

Prezentowane podejście, jeśli jest stosowane zgodnie z jego podstawowymi założeniami, a więc uwzględnia cały „cykl Deminga” oraz założenie, że doskonalenie jakości to proces ciągły, może stanowić ważny instrument w zarządzaniu wszelkimi placówkami informacyjnymi. Pozwala bowiem w sposób zgodny z potrzebami i oczekiwaniami użytkowników, a więc zaplanowany, skontrolowany i oceniony, kształtować określony rodzaj działalności, wybraną usługę bądź produkt. Założona przez Deminga cykliczność

<sup>8</sup> *The library manager's*, s. 164–165.

<sup>9</sup> C. G. Johannsen, *The use of quality principle*, s. 285.

<sup>10</sup> Por. np. E. J. Yannakoudakis, *An expert system for quality control in cataloguing and document identification*, *Expert Systems for Information Management* 1989, nr 2, s. 119–139.

działań wymusza z kolei ciągle korekty w zakresie wybranej działalności, w miarę zmian w środowisku klientów tychże placówek i ich potrzeb.

*Quality Control*, prócz tego, że jest odrębnym, samodzielnym podejściem w zakresie zarządzania jakością, dało przede wszystkim początek wspomnianej już wyżej koncepcji zwanej kompleksowym (totalnym) zarządzaniem jakością (*Total Quality Management*). W TQM zarządzanie jakością w ramach wybranego produktu czy procesu rozszerzono na całą działalność, wszystkie funkcje i produkty instytucji. Przy czym, w ramach QC wypracowano już pewne formy i metody pracy, które później rozwinęto w ramach kompleksowego zarządzania jakością. Były to powstające w wielu firmach od początku lat 50. „koła jakości” (*quality circles*) – grupy dyskusyjne przełamujące struktury zarządzania, których celem była realizacja programów *quality control*. Były one pewnym pierwowzorem dla tworzonych później w ramach TQM zorientowanych problemowo zespołów. Stanowiły podstawę koncepcji realizacji kompleksowego zarządzania jakością w ramach odpowiedzialności zespołów pracowniczych. W ramach kół jakości uczono się posługiwać wypracowanymi przez twórców idei QC technikami zbierania i oceny danych, jak np.: wykresami Pareto, wykresami przyczynowo-skutkowymi (*fishbone diagrams*) i in. Wszystkie te techniki weszły w skład podstawowych narzędzi w ramach innych podejść do zarządzania jakością, również do TQM.

Zanim jednak idee *quality control* powróciły do USA i znalazły swój oddźwięk w Europie, już wkrótce po II wojnie światowej zainteresowano się proponowaną przez Shewharta statystyczną kontrolą jakości – poprawą tego, co w produkcji złe, zanim trafi do klienta. Konieczność kontroli jakości w praktycznej działalności przedsiębiorstw bezpośrednio wynikała z rozwoju produkcji i pojawienia się wielu dostawców półfabrykatów finalnego produktu. Było to szczególnie widoczne w przemyśle zbrojeniowym i lotniczym. Pierwsze normy poruszające aspekty jakości powstały na przełomie lat pięćdziesiątych i sześćdziesiątych w branży wojskowej. W USA pojawiło się wtedy wiele tzw. *Military Standards* (MIL Standards), a w Wielkiej Brytanii tzw. *Defence Standards* (DEF STAN 05–21/1 – *Quality Control System Requirements for Industry*). Były to zwiastuny współczesnych norm zapewniania jakości (*Quality Assurance Standards*). Wkrótce potem, również w innych dziedzinach ujawniła się potrzeba zapewnienia jakości, np. w Wielkiej Brytanii problem ten powstał w takich instytucjach, jak: British Gas, British Rail, The Coal Board, British Steel<sup>11</sup>. Proces normalizacji i regulacji jakości, a także związane z nim specjalne normy wprowadzono również w wielkich koncernach amerykańskich (Ford, IBM), w NATO (AQAP – *Allied Quality Assurance Publications*) oraz

<sup>11</sup> L. J. Wedlake, *An introduction to Quality Assurance and guide to the implementation of BS 5750*, ASLIB Proceedings 1993, nr 1, s. 23–24.

w przemyśle nuklearnym (ANSI N 42). Wkrótce potem normalizacją jakości zaczęły interesować się międzynarodowe organizacje branżowe, np. System Atestacji Podzespołów Elektronicznych IECQ. Normy te dotyczyły nie tylko określenia wymagań stawianych wyrobom i ich kontroli, lecz także zapewnienia odpowiednich warunków produkcji. Istotną zmianą podejścia do problemu było przeniesienie nacisku z kontroli gotowego wyrobu na zapewnienie wymaganej jakości materiałów i informacji wejściowych oraz parametrów i przebiegu procesów realizacji.

Skupienie się na przebiegu procesów zostało uznane za podstawowy element utrzymywania jakości. Powstała koncepcja innego podejścia do zarządzania jakością, zwana zapewnianiem jakości (*Quality Assurance*). Definiuje się ją jako: „ogół zaplanowanych i systematycznych działań potrzebnych dla zapewnienia takiego poziomu obsługi, że produkt bądź usługa zadowolą klienta”. To założenie przełożono na cały zespół kolejnych kroków. Po pierwsze, powinno się określić poziom jakości, który należy osiągnąć. Po drugie trzeba mieć praktyczny i możliwy do osiągnięcia plan dla uzyskania założonego poziomu jakości (czasem określa się go mianem *QA Programme*). Ostatecznie należy mieć system zapewnienia utrzymywania tego założonego poziomu jakości – zwany systemem zapewniania jakości. Taki system musi być udokumentowany i opublikowany, by klient mógł się przekonać jak organizacja zamierza radzić sobie z tym problemem. Służy on jako narzędzie do określenia tych instrumentów zarządzania, które muszą być stosowane, by podtrzymywać jakość<sup>12</sup>.

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

Jednocześnie rozwój kontaktów kooperacyjnych spowodował konieczność wypracowania metod oceny możliwości jakościowych dostawców. Rozwiązaniem tego problemu było przeprowadzenie badania i oceny możliwości przedsiębiorstwa przez niezależną instytucję i ich potwierdzenie również za pomocą specjalnego certyfikatu. Konieczne stało się określenie wymagań, jakim powinni sprostać dostawcy.

Te wszystkie potrzeby wynikające z rozwoju nurtu QA legły u podstaw opracowania pierwszej krajowej normy jakości, którą była brytyjska BS 5750 przyjęta w roku 1979. *British Standard for Quality Assurance* (BS 5750 '*Quality Systems*') zawierał opis wymagań, których należy dopełnić, aby produkt został zarejestrowany, bądź instytucja była akredytowana w ramach tego standardu.

---

<sup>12</sup> Tamże, s. 24.

W przeciwieństwie do Kite Mark<sup>13</sup>, który jest metodą certyfikacji produktów, BS 5750 była formą certyfikacji organizacji. Norma ta wymieniała wszystkie elementy w systemie zarządzania, które są postrzegane jako kluczowe dla jakości produktu finalnego i opisywała, jak należy te elementy kontrolować.

BS 5257 była krytykowana za swój inżyniersko-techniczny charakter. Wiele bowiem instytucji o charakterze usługowym odkryło, że problematyka zapewniania i normalizacji jakości (*Quality Assurance*) może mieć zastosowanie również w tym sektorze, tak więc należało stworzyć szersze wytyczne i standardy. Dlatego też w ramach BS 5750 wprowadzono wiele nowych punktów, głównie dotyczących sfery usług (np. punkt nr 8). Norma ta stanowiła podstawę opracowania, przez powołany w 1980 roku Komitet Techniczny ISO ds. zarządzania jakością, wymagań międzynarodowych zawartych w normach ISO serii 9000. Zostały one ustanowione w 1987 roku<sup>14</sup>. W tym samym roku EWG i EFTA przyjęły zapisy ISO jako normy europejskie o symbolu EN 29000<sup>15</sup>. W 1993 roku Polska przyjęła zapisy ISO do krajowego systemu normalizacji jako PN – EN 2900, zmienione obecnie na PN – ISO 9000. W roku 1994 normy ISO zostały znowelizowane. Przyjęto również porozumienie o ich aktualizacji co pięć lat. Najbliższą aktualizację planuje się w roku 2000 (tzw. Wizja 2000), w której po raz pierwszy ma być wkomponowana w treść norm strategia kompleksowego zarządzania przez jakość (TQM). W dotychczasowych wydaniach pojawiła się bowiem jedynie definicja TQM<sup>16</sup>.

Obecnie zestaw norm ISO serii 9000 tworzą:

- ISO 9000 (PN-EN 29000:1993) – Norma dotycząca zarządzania jakością i zapewniania jakości. Wytyczne wyboru i stosowania.
- ISO 90001 (PN-ISO 9001:1996) – Systemy jakości. Model zapewnienia jakości w projektowaniu, pracach rozwojowych, produkcji, instalowaniu i serwisie.
- ISO 9002 (PN-ISO 9002:1996) – Systemy jakości. Model zapewnienia jakości w produkcji i instalowaniu.
- ISO 9003 (PN – ISO 9003: 1996) – Systemy jakości. Model zapewnienia jakości w kontroli i badaniach końcowych.

<sup>13</sup> British Standard Kite Mark, bądź też niemiecki DIN to normy jakościowe dla produktów sprzedawanych na terenie danego państwa. Od 1985 roku Unia Europejska wprowadza oznakowanie *CE* (*European Conformity*) *Mark*, standard wyrobów sprzedawanych w ramach Unii. *CE Mark* powoli wypiera oznakowania krajowe, m.in. Kite Mark.

<sup>14</sup> S. Gorkowski, *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, Błażejewko 14–17 września, Poznań–Warszawa 1993*, s. 151.

<sup>15</sup> L. J. Wedlake, op. cit., s. 24.

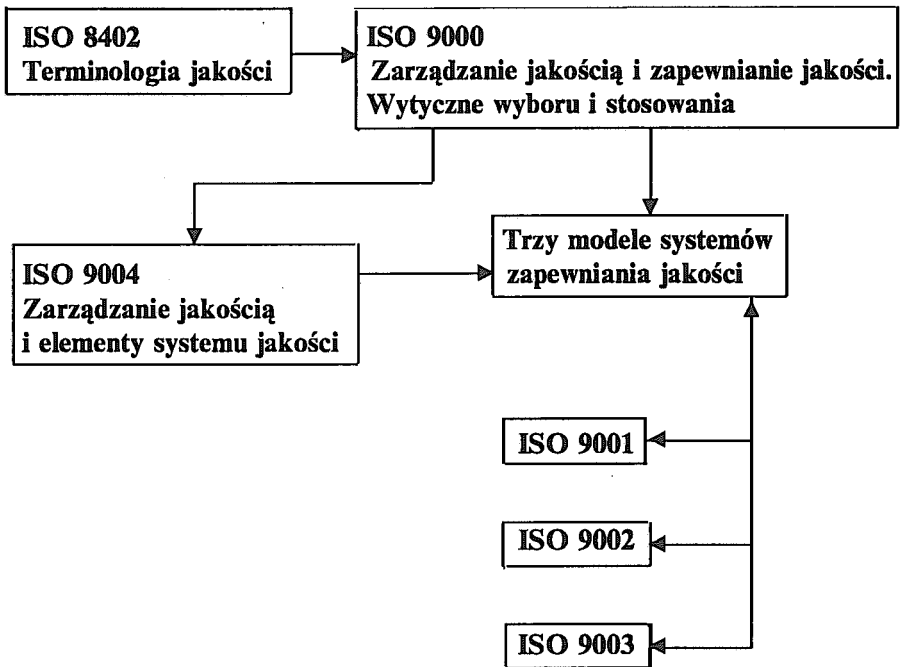
<sup>16</sup> S. Wawak, *Co było przed ISO 9000*, <http://wizard.ae.krakow.pl/%7Ewawaks/tqm/iso/ji-so9przed.html>



● ISO 9004 (PN-EN 29004:1993) – Zarządzanie jakością i elementy systemu jakości. Wytyczne.

● ISO 8402 (PN – EN 2802:1993) – Jakość. Terminologia.

Jako pierwsza została wprowadzona norma ISO 8402 objaśniająca terminologię używaną w dziedzinie zarządzania jakością. Normy ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003 są podstawą certyfikacji systemu przez uprawnioną do tego instytucję. Norma ISO 9004 stanowi podstawę tworzenia systemu jakości wewnątrz zainteresowanej jej rozwijaniem firmy<sup>17</sup>.



Rys. 2. Struktura norm ISO serii 9000

Normy serii ISO 9000 mogą być wdrażane w każdej dziedzinie działalności. Rozumienie pojęcia „produkt” jest tu bowiem bardzo szerokie. Jest nim 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

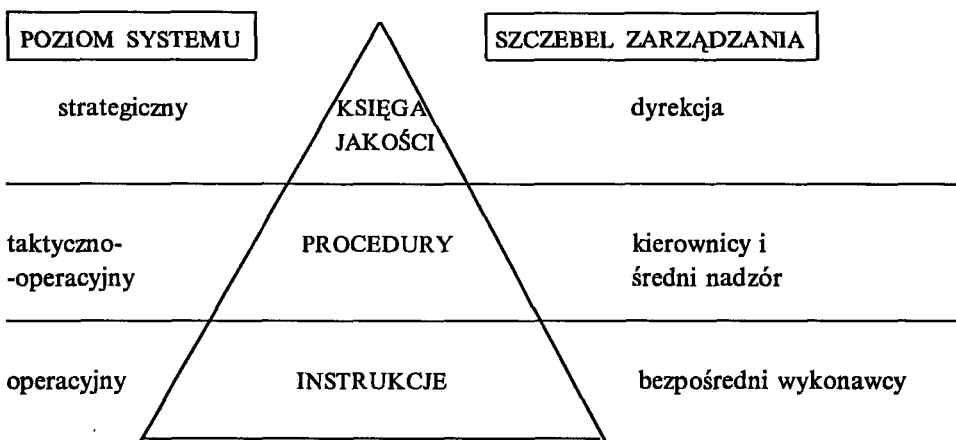
<sup>17</sup> Pod pojęciem systemu jakości rozumie się wszelkie skoordynowane działania oparte na podziale kompetencji, zadań i zasobów, podejmowane w celu zapewnienia jakości produktu.

różnych usług. Wybór modelu systemu jakości zależy od zakresu organizacyjnego i funkcjonalnego działania przedsiębiorstwa, jego strategii oraz wymagań kontraktowych. Najwęższy zakres wymagań obejmuje norma ISO 9003, a najszerszy ISO 9001. W miarę rozszerzania modelu systemu zapewniania jakości, stawiane mu wymagania obejmują coraz więcej obszarów. W ISO 9002, prócz wymagań wewnętrznych, dochodzi 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,
- stworzyć 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<sup>18</sup>.

Centrum całego systemu zapewniania 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 rys. 3<sup>19</sup>.



Rys. 3. Hierarchia dokumentów systemu jakości

<sup>18</sup> [Http://www.ibspan.waw.pl./sikorski/tqm/wyk2.htm](http://www.ibspan.waw.pl./sikorski/tqm/wyk2.htm)

<sup>19</sup> Jest to nieco zmodyfikowany przez autorkę wykres zob. S. Gorzkowski, op. cit., s. 37.

Księga jakości jest dokumentem określającym politykę jakości i opisującym system jakości w organizacji. Zawiera ona informacje o nadrzędnych celach instytucji, opisuje podział odpowiedzialności i uprawnień, określa wzajemne stosunki pracowników oraz procedury i metody pracy w systemie jakości. Księga jest elementem niezbędnym dla tworzenia systemu jakości oraz późniejszej jego certyfikacji. Stanowi również przedmiot każdego auditu. Procedura systemu jakości to udokumentowany sposób wykonywania czynności objętej systemem. Jest ona sporządzona na piśmie. Jej celem jest określenie sposobu wykonania danego działania. Tworzenie procedur odbywa się według ścisłych reguł, które precyzują normy ISO serii 9000. Procedury są ponadto zapisywane w postaci graficznej. Jeśli procedura wymaga uszczegółowienia, tworzy się instrukcje dotyczące wykonywania określonych czynności.

Skuteczność zarządzania jakością wymaga stałej informacji o stanie systemu jakości. Źródłem tej informacji są między innymi audyty jakości. Audit jest systematycznym i niezależnym badaniem mającym określić, czy czynności dotyczące jakości i ich wyniki odpowiadają przyjętym wcześniej ustaleniom oraz czy te ustalenia są skutecznie realizowane.

Wytyczne dotyczące przeprowadzania auditów, tworzenia księgi jakości oraz pomiarów regulują normy ISO serii 10000 (ISO 10011 – Audit, ISO 10012 – Metrologia, ISO 10013 – Księga Jakości).

Audyty można podzielić na wewnętrzne i zewnętrzne. Wewnętrzne są prowadzone przez odpowiedzialne za jakość komórki przedsiębiorstwa i służą głównie budowie księgi jakości oraz sprawdzeniu stanu rzeczywistego ze stanem jakości założonym w księdze. Audyty zewnętrzne są elementem uzyskania certyfikatu jakości. Przeprowadzane są przez odbiorcę i wyspecjalizowane biuro. Głównym ich zadaniem jest ponowna weryfikacja stanu zapisanego w księdze jakości z rzeczywistym stanem jakości oraz porównanie danych zapisanych w księdze jakości z normami ISO<sup>20</sup>.

W krajach EWG stosuje się system akredytacji i certyfikacji oparty na dokumentach normalizacyjnych opracowanych przez ISO/IEC oraz CEN/CENELEC<sup>21</sup>. Dokumenty te zawierają wymagania dotyczące akredytacji laboratoriów oraz organów certyfikujących. Metody powoływania instytucji certyfikujących oraz organów udzielających poświadczeń asesorom i auditorom pozostawiono do decyzji poszczególnych państw.

W Polsce, zgodnie z nowelizacją ustawy o normalizacji, przyjętej przez Sejm 3 kwietnia 1993 roku, a która weszła w życie 1 stycznia 1994, jednostką organizacyjną powołaną do realizacji krajowego systemu badań i certyfikacji jest Polskie Centrum Badań i Certyfikacji (PCBC) utworzone z Centralnego

---

<sup>20</sup> M. Salerno-Kochan, *Rola auditu w kształtowaniu księgi jakości i uzyskiwaniu certyfikatów*. Zesz. Nauk. Akademii Ekonomicznej w Krakowie 1995, nr 452, s. 33.

<sup>21</sup> CEN – Europejski Komitet Normalizacji.

Biura Jakości Wyrobów. Centrum podlega Prezesowi Rady Ministrów, a do jego najważniejszych kompetencji należą:

1. organizowanie i nadzorowanie krajowego systemu badań i certyfikacji,
2. akredytowanie laboratoriów badawczych,
3. certyfikowanie systemów jakości,
4. certyfikowanie auditorów,
5. kontrolowanie działania akredytowanych laboratoriów badawczych i jednostek certyfikujących,
6. organizowanie szkoleń<sup>22</sup>.

Projektowanie i wprowadzanie systemów jakości wynika z celów, rodzaju działalności oraz produktów poszczególnych organizacji i w każdej instytucji wygląda inaczej. Normy ISO serii 9000 są tak skonstruowane, że łatwiej je stosować w sferze produkcji niż usług. Był to pierwotny obszar ich zastosowań, obecnie jednak, ze względu na coraz większą konkurencję w dziedzinie tych ostatnich, instytucje o charakterze usługowym: banki, placówki służby zdrowia, oświatowe i informacyjne również dążą do uzyskania certyfikatów jakości. Myśli się nawet o rozdzieleniu omawianych norm ze względu na te dwa obszary zastosowań.

Obecnie wytyczne dla usług w ramach norm ISO serii 9000 opublikowane są w normie ISO 9004–2. Nie jest to jednak oddzielny, specjalnie przystosowany do specyfiki instytucji usługowych, model wprowadzania systemu zapewniania jakości. Norma ISO 9004–2 precyzuje jedynie zasady stosowania wybranego modelu (ISO 9001, 9002 lub 9003) w tym obszarze działalności.

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 w ramach organizacji systemu zapewniania jakości uczy również posługiwania się utworzonymi na gruncie podejść jakościowych metodami i technikami zbierania i oceny danych. Sprzyja też rozwijaniu umiejętności pracy zespołowej. Wszystko to jest dobrym treningiem przed wprowadzeniem w danej instytucji TQM.

Zatem aplikacja norm ISO serii 9000 tworzy pewne podstawy dla kompleksowego zarządzania jakością. Zbudowany w instytucji system jakości zgodny

<sup>22</sup> Ł. Karpiel, *Formy poświadczania jakości towarów*, Zesz. Nauk. Akademii Ekonomicznej w Krakowie 1995, nr 452, s. 43, 46–47.

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.

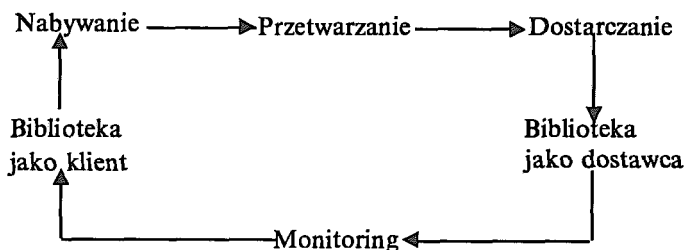
W dziedzinie bibliotekoznawstwa i informacji naukowej zainteresowanie metodologią wprowadzania systemów zapewniania jakości jest mniejsze niż teorią TQM. Podkreśla się jednak rolę norm ISO 9000 w zarządzaniu jakością na poziomie operacyjnym. Oznacza to, że stosowanie omawianego podejścia zapewnia istnienie szczegółowych i sprawdzonych procedur realizacji poszczególnych funkcji bibliotecznych i informacyjnych oraz dopasowanie do nich jak najefektywniejszych instrukcji działania (np. norm katalogowania). Służy to nie tylko uporządkowaniu działalności. Gwarantuje również, że porządek ten będzie stale utrzymywany, bowiem instytucja, która otrzymała certyfikat ISO, podlega stałemu procesowi auditingu. Ponadto, utworzenie dla danej placówki informacyjnej najważniejszego dokumentu z punktu widzenia QA, czyli księgi jakości, wymaga wypracowania celów strategicznych oraz uporządkowania struktury organizacyjnej całej instytucji<sup>23</sup>. 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<sup>24</sup>. W prezentowanym podejściu, każda instytucja pełniąca funkcje informacyjne jest postrzegana jednocześnie jako klient – odbiorca usług i produktów i ich dostawca. Przedstawia to poniższy schemat<sup>25</sup>:

<sup>23</sup> M. Kinnell, *Quality management and library and information services: Competitive advantage for the information revolution*, IFLA Journal 1995, nr 4, s. 270.

<sup>24</sup> Por. C. G. Johannsen, *Can the ISO standards on quality management be useful to libraries and how?*, Inspel 1994, nr 2, s. 229.

<sup>25</sup> D. Ellis, B. Norton, *Implementing BS 5750/ISO 9000 in libraries*, London 1993, s. 8.



Rys. 4. Działalność bibliotek i ośrodków informacji

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. Przy czym, upowszechnienie certyfikatów jakości i uzyskiwanie ich przez dostawców usług i produktów dla instytucji informacyjnych ułatwi ich wybór i udoskonali jakość funkcjonowania omawianych placówek. Zatem podejście QA w dziedzinie bibliotekoznawstwa i informacji naukowej jest niewątpliwie obiecującym narzędziem kształtowania efektywnej działalności bibliotek, jak również pozwala usytuować precyzyjniej 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 poznawczych nie jest wolne od wad, co podkreśla się w opracowaniach teoretycznych na jego temat<sup>26</sup>. Głównym zarzutem jest tu mocno jeszcze inżynierski i zbiurokratyzowany charakter norm, co stanowi poważną trudność w ich wprowadzaniu w bibliotekach i ośrodkach informacji. Podkreśla się też, że podejście to jest mniej otwarte na potrzeby użytkowników niż TQM, bardziej zrutynizowane i ograniczone w swojej perspektywie czasowej<sup>27</sup>. Nie ujmuje też celów działalności placówek informacyjnych długofalowo, kształtuje jedynie tę działalność na poziomie operacyjnym.

Jak podkreśla jednak C. G. Johannsen<sup>28</sup>, powyższe ograniczenia można w dużym stopniu zniwelować, stosując odpowiedni model wprowadzania QA oraz dostosowując instrumenty analizy i oceny sytuacji dostępne w ramach

<sup>26</sup> Por. np. *ISO and Total Quality*, Library Review 1995, nr 5, s. 35–36; C. G. Johannson, *Can the ISO standards*, s. 237; D. Ellis, B. Norton, *Implementing BS 5750/ISO 9000 in Libraries*, London 1993, rec. M. B. Line, *Journal of Documentation* 1994, nr 3, s. 255–256.

<sup>27</sup> Implementacja norm ISO 9000 trwa ok. 2 lat.

<sup>28</sup> C. G. Johannsen, *Can the ISO standards*, s. 237–238.

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.

Jak wyżej wspomniano, 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<sup>29</sup>. Przedstawione są w nich wszystkie istotne elementy aplikacji systemu jakości w omawianych instytucjach. Sprecyzowano w nich zatem 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<sup>30</sup>. Szczegółowo opisano także metodykę wprowadzania do praktycznej działalności bibliotek dwudziestu podstawowych zaleceń normy, jak również sposób prowadzenia całej dokumentacji systemu zapewniania jakości. Przedstawiono też metody zapisu procedur oraz zagadnienia związane z auditingiem i ustalaniem wskaźników jakości wykonywania poszczególnych zadań. Podano też informacje dotyczące procesu uzyskiwania certyfikatu.

Dużą aktywność w dziedzinie rozwijania podejścia QA wykazują też różne organizacje z dziedziny bibliotekoznawstwa i informacji naukowej. Jedną z najciekawszych wśród nich jest inicjatywa SCONUL<sup>31</sup> utworzenia w 1994 specjalnej sekcji d/s wprowadzania QA – SCONUL Joint Working Group on Quality Assurance and Libraries<sup>32</sup>. Celem pracy tej spotykającej się dwa razy do roku grupy jest zapewnienie optymalnych warunków implementacji norm ISO 9000 w bibliotekach uniwersyteckich. Szczególną wagę przykładła się tu do badania doświadczeń bibliotek w zakresie audytów wewnętrznych oraz do szkolenia audytorów i asesorów 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 kadrą 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. Jak wynika z badań ankietowych przeprowadzonych

<sup>29</sup> 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.

<sup>30</sup> 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

<sup>31</sup> SCONUL – Stała Konferencja Bibliotek Uniwersyteckich.

<sup>32</sup> J. M. Sykes, *SCONUL and Quality Assurance*, *Library Review* 1996, nr 5, s. 17–22.

w lutym 1995 roku<sup>33</sup>, wśród przeanalizowanych dwudziestu placówek tego rodzaju działających na terenie Europy<sup>34</sup>, w sześciu prowadzono zajęcia z zakresu metodyki stosowania norm ISO serii 9000, a w ośmiu uczono posługiwania się technikami zbierania i oceny danych opracowanych na gruncie podejść jakościowych<sup>35</sup>.

Najprawdopodobniej ze wspomnianych wyżej powodów wprowadzanie norm ISO 9000 do praktycznej działalności bibliotek i ośrodków informacji cieszy się na świecie mniejszą popularnością, niż stosowanie TQM. Badania porównawcze w tym zakresie prowadzono dla bibliotek uniwersyteckich w Australii. W latach 1993–1994 przebadano tam dwudziestu ośmiu bibliotekarzy różnych bibliotek tego typu i jak się okazało, tylko w jednej z nich stosowano ISO 9000, w czterech – TQM, w siedmiu – podejścia mieszane, a w dziewięciu z pozostałych inne sposoby zarządzania jakością<sup>36</sup>.

Studia nad stopniem wykorzystania norm ISO serii 9000 w praktyce bibliotek i ośrodków informacji prowadzono również dla krajów nordyckich. Jak z nich wynika, w latach 1993–1994 w Danii na 34 przebadane placówki informacyjne w 7 stosowano prezentowane podejście, w Finlandii – na 55 tylko 2, w Norwegii na 14 – 1 i w Szwecji na 28 – 3<sup>37</sup>.

W Wielkiej Brytanii jako pierwsza duża biblioteka standard ISO 9000 zaimplementowała Biblioteka Uniwersytecka w Central Lancashire<sup>38</sup>. 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<sup>39</sup>. 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

<sup>33</sup> A. Massimo, *European professional education on quality*, [w:] *Quality on Information Services. Proceedings of Fourth International BOBCATSSS Symposium*, Budapest, January 1996, s. 215–216.

<sup>34</sup> Badania prowadzono w Bułgarii, Estonii, na Węgrzech, Rosji, na Ukrainie, Holandii, Norwegii, Wielkiej Brytanii, Niemczech, Francji i Hiszpanii.

<sup>35</sup> Wymienione zajęcia prowadzono jedynie w uczelniach na terenie Europy Zachodniej.

<sup>36</sup> Por. V. Williamson, F. C. A. Exon, *The Quality Movement in Australian University Libraries*, *Library Trends*, 1996, nr 3, s. 526–544.

<sup>37</sup> Por. C. G. Johannsen, *Quality Management and Innovation: Findings of a Nordic Quality Management Survey*, Libri 1995, s. 136–137.

<sup>38</sup> 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.

<sup>39</sup> C. G. Johannsen, *Can the ISO standards*, s. 237.



wcześniej, bo od połowy lat 80. były biblioteki medyczne, dwie z nich to biblioteki szpitalne i jedna akademicka<sup>40</sup>.

Problematyka zarządzania jakością cieszy się dużym zainteresowaniem na forum bibliotekoznawstwa i informacji naukowej na świecie. Najsilniej rozwijana jest zarówno teoria, jak i praktyka TQM, jednak również podejścia bezpośrednio z nim związane, a omówione w niniejszym artykule, uważane są za wartość naukowego opracowania i praktycznej implementacji.

W naszym kraju w dziedzinie bibliotekoznawstwa i informacji naukowej prezentowane wyżej podejścia jakościowe są praktycznie nieznane. Brakuje informacji o ich istnieniu i możliwościach zastosowań, nie ma opracowań metodologicznych na ich temat, a co za tym idzie, nie posiadają też swoich aplikacji w bibliotekach.

Wydaje się, że sytuacja ta powinna ulec zmianie, bowiem wszyscy jesteśmy zainteresowani wysokim poziomem usług bibliotecznych i informacyjnych. Zarówno *quality control*, jak i zapewnianie jakości to podejścia, które, umiejętnie stosowane, w znaczącym stopniu pomagają zmienić i uporządkować sferę zarządzania w placówkach informacji. Wkomponowane w ich podstawowe założenia dążenie do jak najwyższego poziomu obsługi powoduje, że omawiane instytucje stają się bardziej wrażliwe na potrzeby i wymagania swoich użytkowników. Efektywniej też współpracują z całym swoim otoczeniem, stają się konkurencyjne na rynku usług informacyjnych.

Na razie w sferze bibliotekarstwa w naszym kraju jeszcze może bezpośrednio nie ma takich mechanizmów rynkowych, które narzucałyby konieczność zapewniania wysokiej jakości usług i uzyskiwania jej certyfikatów. Jednakże, szczególnie w odniesieniu do placówek informacyjnych będących częścią innych instytucji (np. uczelni), takie naciski już powstają, gdyż ocena jakości ich funkcjonowania rzutuje na diagnozę w zakresie poziomu zarządzania całą instytucją. Dlatego też należałoby rozwijać omawiane podejścia od strony metodologicznej, dydaktycznej i szkoleniowej, aby ułatwić ich praktyczne aplikacje. Przy czym, jak stwierdzono na świecie, ich stosowanie jest dobrą podstawą do przejścia na wyższy jeszcze poziom w zakresie zarządzania jakością, czyli do wprowadzenia TQM.

---

<sup>40</sup> 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.

**The impact of the development of the quality approach leading to a total quality management (TQM) on library management and information sciences**

**Summary**

The development of methodological approaches related to quality management which appeared before the total quality management (TQM) is discussed. The author presents the evolution and basic principles of „quality control” and systems of quality assurance with particular attention to the problems of the ISO 9000 norm system. The way in which presented approaches are linked to TQM was studied. The growth of interest in the sphere of library management and scientific information worldwide, both in theory and didactics, as well as application in libraries is presented. The results of applying these approaches in libraries and the need for absorbing them by theoreticians and practising librarians is discussed.