

Др ГОРДАНА СТОКИЋ

УДК 005

Катедра за библиотекарство и информатику
Филолошког факултета, Београд

БИБЛИОТЕКЕ И УПРАВЉАЊЕ УКУПНИМ КВАЛИТЕТОМ

Без обзира да ли се управљање укупним квалитетом (Total Quality Management – TQM) дефинише као *свјетско побољшавање основних процеса пословања, систем нехирерхијског развоја базиран на потребама корисника* или као *нехијерархијска и небирокрајска култура заснована на идеји пошћуне ангажованости запослених у циљу задовољења потреба корисника*, библиотеке представљају идеално окружење за TQM. Посредовање у ширењу знања, учешће у општем друштвеном прогресу, обезбеђење интелектуалних слобода, оријентација на служење заједници, свест да је сваки корисник свет за себе, а да се квалитет услуге дефинише према корисниковом ставу о квалитету, садржане су у основним начелима библиотекарства 20. века. У њих је, такође, уткана свест да нас у будућности чекају и штампане публикације и електронска комуникација, линеарни текст и хипертекст, посредничка улога библиотекара и директан приступ, библиотечке збирке и општа доступност информација, библиотека као грађевина и библиотека као информациони простор.¹ У конкретним ситуацијама, међутим, свевремено питање о суштини односа појединца, друштва и библиотеке, захтева сасвим директне и недвосмислене одговоре од оних који библиотекама руководе.

Нема сумње да човеково истрајавање на квалитету има дугу историју. Ипак, три основне развојне фазе овог феномена могу се пратити у 20. веку кроз процесе контроле квалитета (Quality Control), осигурања квалите-

¹ Future Libraries: Dreams, Madness and Reality & Walt Crawford, Michael Gorman. – Chicago: American Library Association, 1995. – p. 180-181

та (Quality Assurance) и управљања укупним квалитетом. Док се у првој фази ради о контролама техничке природе, приликом којих се, у појединим етапама производног процеса или на његовом крају, уклањају некавалитетни производи, друга фаза подразумева систематску активност на развоју квалитета у једној организацији. Први стандарди у области квалитета које је, 1987. године објавила Међународна организација за стандардизацију – ISO, као серију стандарда ISO 9000 (ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003), бавили су се осигурањем квалитета и представљали су основу за атестирање система квалитета у предузећима. Великом ревизијом из 2000. године, серија стандарда ISO 9000 усаглашена је са основним принципима управљања укупним квалитетом који представљају најбољу праксу менаџмента у свим делатностима.

Управљање укупним квалитетом одликује садејство три елемента, који се у организацијама препознају као: 1) Партиципативни менаџмент; 2) Оријентација на стална унапређивања процеса; и 3) Тимски рад.

Неопходно учешће запослених у развоју квалитета у једној организацији, заснива се на чињеници да конкретан посао најбоље познаје онај ко га обавља и да, стога, он јесте особа која може на прави начин унапредити делове радног процеса. Партиципативни менаџмент, међутим, значи обезбеђивање услова да запослени прихвате потребу за променама и динамику радног процеса, атмосфере у којој они предлажу сталне искорак у правцу квалитета, програме едукације који им омогућавају да својим радом допринесу стварању нових вредности, те поделе одговорности, у смислу самосталног доношења одлука на свим нивоима организације. Аутори Стонер, Фримен и Џилберт револуционарност TQM-а виде у ставу да „радници теже ка обавезама, знању и унапређењу својих способности, и желе да докажу да су способни да самостално раде“.² Преношењем дела одговорности обезбеђује се да квалитет не буде везан само за менаџерски врх или појединце у организацији, већ да постане истинска брига свих запослених у њој.

Непрекидно унапређење процеса, као други елемент TQM-а, не усмерава нас само на производ, као резултат радног процеса, него на све оне повезане поступке који доприносе напредовању организације. Према речнику TQM-а, процес се дефинише као *низ повезаних пословица или операција које за резултат имају повећање вредности*. Нова вредност не предаје се нужно крајњем (екстерном) кориснику, већ се прослеђује и другим запосленима (интерни корисници) и отуда процеси означавају читав систем односа у организацији. Оријентација на стално побољшање процеса требало

² Menadžment / Džeјms A. F. Stoner, R. Edvard Friman, Daniel R. Gilbert, Jr; prevele s engleskog Ninoslava Grujić, Olivera Komnenić, Ida Polajner-Dobrijević. – Beograd : Želnid, 2002. – Str. 198

би да буде дугорочна, да не инсистира на великим и револуционарним иновацијама, већ на низу малих унапређења која укључују већи број запослених и подстичу њихово самопоуздање.

Тимским радом превазилазе се ограничења која организацији поставља подела на одељења, одсеке, огранке и секторе. Тимове чине представници свих одељења која учествују у једном процесу, а задатак им је да заједничким напором решавају проблеме у радном процесу и побољшавају његов квалитет. Долазећи из различитих делова организације, и са сасвим специфичним знањима, они, ипак, обезбеђују да организација функционише као целина, као систем.

Основни елементи TQM-а за библиотеке представљају прави изазов: они нуде могућност промене комплетне организационе структуре библиотека, система пословања, културе организације и модела управљања. Међутим, интерпретација основних принципа управљања укупним квалитетом, покренуће међу библиотекарима велики број питања на која они могу дати тек половичне одговоре.

Усмереност на кориснике

Ко су наши корисници и које су наше циљне групе? Знамо ли да њих, поред различитих група корисника библиотека, чине локална и централна власт, финансијери и добротвори библиотека, издавачи, медији, професионална удружења, произвођачи опреме и штампаног материјала за библиотеке, произвођачи рачунарске опреме, различите еколошке групације и невладине организације? Како третирамо тзв. унутрашњу циљну јавност: стално и хонорарно запослене у библиотекама, волонтере, менаџмент библиотеке и синдикате?

Каква су њихова очекивања? Да ли су високе оцене о раду библиотеке, које приликом истраживања дају корисници, показатељ нашег успеха или њихове ненавикнутости на шири дијапазон и бољи квалитет услуга? Зашто су очекивања која корисник има у односу на библиотекара у основи скромна?

Које потребе, којих циљних група и у коме проценту, задовољава *ионуда* наше библиотеке?

Имамо ли право да оцењујемо укус читалаца и да ли неке од наших културно-просветних активности не представљају, можда, претешко бреме за поједине групе корисника?

Слажете ли се да је набавна политика библиотека заснована, добрим делом, на *прећшосћавци* о томе шта корисници желе?

Јесмо ли уопште спремни да признамо да се бавимо делатношћу из домена услуга?

Фокус на резултат и процесе

Шта је *производ* библиотеке? Знамо ли да су то библиотечки фондови, услуге које библиотека пружа и програми које она организује? Како успоставити равнотежу међу њима?

Како се и коме пласира производ библиотеке? Зашто су нам маркетиншке активности без фокуса и неубедљиве?

Колико вреди производ библиотеке? Знамо ли да исти производ у различитим библиотекама не представља исту вредност, као и да нема исту цену?

Како препознајемо лош производ у библиотеци?

У чему је разлика између маркетинга и односа с јавношћу? Зашто посебне радне јединице, формиране да се баве овим пословима, постижу тек осредње резултате, док се управа и запослени осећају ослобођени одговорности?

Како се формулишу мисија и циљеви библиотеке? Зашто се они обзнањују и зашто не треба да их потпише управник библиотеке?

Зашто је стратегијски менаџмент корисно помагало само онима који имају интегративан поглед на библиотекарство? Од објављивања Уркхартових *Начела библиотекарства* прошло је готово три деценије и сви их радо цитирамо; ипак, већина директора домаћих библиотека поступа по начелу: *Свака библиотека јесће осврво!*

Који се процеси рада и који поступци у библиотекама могу стандардизовати? Које проблеме решавамо стандардизацијом? Систем квалитета према ISO 9000 само је полазиште за управљање укупним квалитетом.

Који се типови докумената користе у систему менаџмента квалитетом?

Знамо ли да документоване процедуре дају информације о томе како се доследно обављају активности и процеси? Чему служе идеални модели?

Да ли смо на тржишту услуга само посматрачи?

Превенција умесно инсјекције

Који су знаци не-квалитета? Зар продужено трајања радног процеса, повећани број контрола, све чешћи састанци, међусобно оптуживање и тзв. микро-менаџмент не следе одмах након смањења квалитета и повећања броја приговора од стране корисника?

Знате ли да правила за коришћење техника промене понашања кажу:

- Не награђујте све појединце једнако!
- Реците запосленима шта треба да раде како би добили подршку!
- Обавезно реците службеницима у чему греше!
- Не изричите казну пред другима!
- И изостанак одговора доводи до промене понашања!

– Будите фер! Последице понашања морају бити одговарајуће.

Да ли је у библиотеци прецизно, и на свим нивоима, утврђен систем одговорности?

Треба ли веровати издавачима који вас убеђују да књига није роба?

У контакту са финансијерима, боље је нудити им помоћ, него *шражи-ши њаре*, ма колико права ви полагали на њих. Да ли сте свесни колику вам предност дају леви манири, одмереност, разумевање за приоритете локалне заједнице и, истовремено, лојалност матичној институцији?

Компјешнџност зајослених

Каква је образовна структура кадра у нашој библиотеци?

Имамо ли *јраве* људе на *јравим* местима?

Да ли подстичемо усавршавање и напредовање наших колега? Да ли то чине наши претпостављени и на који начин?

Да ли верујемо у индивидуалну одговорност и високу свест запослених? Подстичемо ли њихову самосталност у решавању дневних проблема?

Сматрате ли управу ваше библиотеке компетентном за свој посао?

Мислите ли да би сваки запослени у вашој библиотеци могао брзо и лако да одговори на питање о улози коју библиотека има у локалној заједници и задацима које испуњава? Покушајте да са запосленима (без обзира на стручну спрему и врсту послова које обављају) разговарате о овоме, формулишете кратке и једноставне одговоре које ћете, затим, као врсту мота, истаћи на видним местима у библиотеци, а у усменој комуникацији стално понављати и додатно објашњавати. Не можете очекивати да ваши запослени, ван радног времена, у контакту са познаницима и пријатељима, заступају интересе библиотеке, ако им задаци нису потпуно јасни, а о циљевима имају тек магловиту представу.

Одлучивање засновано на чињеницама

Коју технику користите за процену стратегијске позиције ваше библиотеке (SWOT анализа сучељава интерне снаге и слабости организације са екстерним шансама и претњама; портфолио матрицама стиче се увид у позицију појединих производа или група производа на тржишту; PEST анализом врши се снимање стања у окружењу кроз разматрање политичких, економских, социјалних и технолошких фактора који утичу на пословање организације; бенчмаркинг је техника којом се, на основу пронађених стандарда за поређење у окружењу, оцењује вредност сопственог производа или услуге)?

А за предвиђање будућности (квантитативним предвиђањем најчешће се, на основу достигнутих бројчаних показатеља у прошлости, процењују будућа кретања или се симулацијом, тј. конструисањем модела, експериментише и прате алтернативни токови акције; квалитативно предвиђање врши се на основу упитника, интервјуа, прављења сценарија, техника посматрања и Делфи технике, којима се у процес планирања у организацији уводе корисници њених услуга и представници локалне заједнице)?

Да ли бар понекад размишљате о информационој економији заједнице којој ваша библиотека припада? Јесте ли свесни да у домену пружања информација постоји веома оштра конкуренција?

Како се мери задовољство корисника библиотеке? Шта о томе кажу професионалне асоцијације?

Чему заиста служи статистика коју водите у вашој библиотеци?

Слажете ли се да се буџетирањем најуспешније баве они који знају колико кошта њихов производ?

Сћална и ошворена комуникација

Шта је визија? Зашто она мора да буде јасна и једноставно исказана?

Како *уградиши* културу квалитета у културу организације?

Слажете ли се да највећа одговорност менаџера у организацији није да управља новцем, средствима и временом, већ да предводи своје људе и да им помогне да се развијају?

Ко су лидери у вашој библиотеци и коју врсту ауторитета су стекли? Професионални? Лични? Неформални?

Поштујемо ли своје колеге? Да ли им благовремено преносимо неопходне информације?

Јесмо ли навикли да размишљамо само у категоријама негативних односа и особина? Јесте ли скоро чули некога из ваше библиотеке да хвали колегу из друге библиотеке или другог одељења? Да ли мислите да су разлози за похвалу искључиво стручне природе?

Шта нас покреће, лични или професионални интереси? Могу ли они бити у складу једни са другима? Јесу ли у складу са интересима колега?

Шта је ситно професионално калкулантство, а шта нечастан однос према окружењу? Где су корени наших старихова и имају ли они реалне основе? Када смо то, и због чега, заборавили да разговарамо, ако се међусобно не слажемо? Зар нам је једино мерило – сопствена величина? Зар потврда наше величине није величина људи који нас окружују?

Шест наведених принципа управљања укупним квалитетом, као и питања која су постављена тако да наводе на примере из професионалне праксе, показују сложеност оријентације на квалитет. Она обухвата све

аспекте рада и подразумева сталну спремност на промене. Она је дугорочна и не сме бити циклична. Она је окренута и *према споља* и *према унутра*, а не даје жељене резултате уколико напори на оба *фронтира* нису синхронизовани. Можда више него у другим струкама, у библиотекарству она мора бити синхронизована и са напором целокупне професионалне заједнице на потпунијем испуњавању социјалних функција библиотека и побољшању друштвеног статуса професије.

Инплементација TQM-а отпочиње упознавањем менаџмента организације са овим концептом, почетном обуком највише управљачке структуре, утврђивањем визије и стратешког плана организације, постављањем циљева, избором консултаната и преузимањем обавезе да се организацији обезбеде неопходна средства за спровођење концепта TQM-а. У наредној фази формира се Савет за TQM, који утврђује политику квалитета и акциони план организације на том пољу. Најважнији задатак менаџмента у овој фази је да запослене упозна са концептом TQM-а, те их наведе да га прихвате као прилику за остварење личног просперитета кроз просперитет организације. С обзиром да је реч о стратешком пројекту, челни човек организације мора бити његов истински заступник и најактивнији учесник: он председава састанцима Савета за TQM, али се, такође, непрестано стара о позитивној слици овог концепта у колективу, ширећи оптимизам, ентузијазам и дух разумевања. Он учествује у програму обуке, даје пример другима али и награђује појединце који се истичу у прихватању и примени концепта. Следи фаза истраживања оријентисана на унутрашњу и спољну циљну јавност: анкетама, упитницима и интервјуима утврђују се предности и слабе стране организације, упоредо са жељама и очекивањима тих циљних група. На основу *снимљеног сћања* формирају се тимови за анализу, процену и унапређење процеса, чиме, заправо, отпочиње процес промена. Ово је и фаза интензивне обуке запослених за примену TQM-а, а ширење (диверсификација) укупне активности, које следи, логична је последица повећане базе знања у организацији, превазиђених препрека, првих видљивих побољшања и успеха.

Суштину свих настојања да се управља квалитетом у организацијама сјајно је исказао Вилијам А. Фостер:

„Квалитет никада није случајност. Он је увек резултат високих очекивања, искрених напора, интелигентног управљања и вештог извршења. Он показује добар избор између више алтернатива и сједињено искуство многих врских и вредних људи.“³

³ Total Quality Management – TQM. – U: Menadžer delfin: Mesečni bilten praktičnih i primenjivih saveta iz menadžmenta. – Broj 76 (April, 2002). – Str. 1

*
* *

Током протекле, 2004. године, Радне групе за стандардизацију квалитета услуга у библиотекама⁴, усредсредила се на израду докумената из области система квалитета. Неопходност њихове израде налази се у потреби да сви процеси управљања квалитетом буду представљени кроз документоване процедуре, али и у бојазни запослених од претераног записивања и бирократизације. Осим тога, недовољно познавање захтева система квалитета, његове методологије и терминологије могу додатно успоравати прихватање овог концепта од стране библиотекара.

Идеја Радне групе била је да сачини *идеалне моделе* и понуди их колегама као ослонац и помагало у раду. Градећи идеалне моделе за обављање основних послова сваке библиотеке, без обзира на њихове типолошке и друге разлике, односно предлажући својим колегама одређени стил унифицираног пословања, Радна група пошла је од основних поставки система менаџмента квалитетом, а послужила се и неким алатима који се користе приликом његовог увођења: дијаграмима тока и поступцима, у којима је прецизно описана радна процедура и јасно дефинисано ко, како, када и зашто неки посао ради. Сматрајући да снимање стања представља први корак ка увођењу квалитета, у јавним библиотекама у Новом Саду, Сремској Митровици и Јагодини начињени су први дијаграми тока за поједине радне процесе. Путем дијаграма су, коришћењем малог броја стандардизованих симбола, детаљно описани процеси рада у библиотекама, а процес одређен као низ повезаних поступака или операција које резултирају повећањем

⁴ Чланови Радне групе, која је формирана у НБС, јануара 2004. године, на састанку директора матичних библиотека Србије, су: Милена Матић (Универзитетска библиотека *Свештозар Марковић*, Београд), Гордана Љубановић (Народна библиотека Србије, Београд), Милун Васић (Градска библиотека *Радослав Никчевић*, Јагодина), Весна Петровић (Градска библиотека *Глигорије Возаровић*, Сремска Митровица), Милица Кирћански (Градска библиотека у Новом Саду), Љиљана Милић (Стручна библиотека *Елекшровојводине*, Нови Сад) и вођа тима, Гордана Стокић (Катедра за библиотекарство и информатику Филолошког факултета, Београд).

У својству консултанта, првим активностима везаним за унапређење квалитета услуга у домаћим библиотекама, као и првом састанку Радне групе присуствовао је инг. Владислав Пантелић, који се већ неколико година интензивно бави могућностима увођења система квалитета у библиотекарство Србије, а Љиљана Ерхартић, руководилац Центра за квалитет *Елекшровојводине*, је својим стручним знањем и волонтерским ангажовањем, увелико допринела стварању основних докумената. Израдом *Посејуйка набавке њубликација* Радној групи прикључила се Ивана Игњатов (Градска библиотека у Новом Саду), а у рад су укључене и колеге из Позајмног одељења Библиотеке града Београда.

вредности, односно претварањем улазних елемената у излазне. Описивањем добијених дијаграма, дошло се до конкретних поступака, односно врсте упутстава за обављање одређених послова.

Радна група саставила је и један општи документ – *Упутство за израду и измену посљубака*, коме, сада, недостаје још шифарник послова у свим типовима библиотека, за шта је неопходно ангажовање већег броја библиотекара. Израдом појединих поступака и *Упутства за израду и измену посљубака*, Радна група заокружила би рад на документима система квалитета другог нивоа. Коначним уобличавањем изјаве о политици квалитета (сада у нацрту), као документу првог нивоа, Радна група сачинила би добру полазну основу за увођење квалитета услуга у домаће библиотеке.

Обучавајући се и, истовремено, радећи прва документа из области квалитета, Радна група за стандардизацију квалитета услуга у библиотекама уверила се да је ентузијазам, уз спремност на стално професионално усавршавање, кључна вредност у освајању квалитета. Радна група, која је волонтерски и са пуно ентузијазма сачинила ова документа, нема претензије да, у улози *законодавца*, колегама *прописује* начин рада, већ да понуди модел свима који лутају, несигурни у сопствени приступ послу. Од радника сваке појединачне библиотеке зависи да ли ће ове поступке прихватити и преточити у своју праксу, штедећи себи време за исправљање почињених грешака. Активност Радне групе за стандардизацију квалитета услуга требало би да знатно олакша, убрза и у материјалном смислу рационализује увођење система менаџмента квалитетом у библиотекама које се одлуче да крену овим путем. Додатно, укључивањем најбољих стручњака у радне тимове за израду поступака, односно упутстава, библиотекари Србије сами граде сопствену мрежу знања, што је такође један од елемената система управљања квалитетом. Аплицирањем готових решења, насталих као израз тежње да се примени добра светска пракса, наши библиотекари би направили прве кораке на путу који води до система менаџмента квалитетом, па и до TQM-а, као надградње модела управљања квалитетом сагласно стандардима ISO 9000.

Литература

1. Total Quality Management in Libraries : A Sourcebook / Rosanna M. O'Neil. – Englewood, Colorado : Libraries Unlimited, Inc, 1994. – XVI, 194
2. Обука кадрова за примену серије стандарда квалитета JUS ISO 9000. – У: Савремена пракса : Лист за привредна и правна питања : Десет специјалних прилога : Прилог бр. 8. – Београд : Савремена администрација, 1994. – 78 стр.

3. Future Libraries : Dreams, Madness and Reality / Walt Crawford, Michael Gorman. – Chicago : American Library Association, 1995. – 196 p.
4. Serija standarda JUS ISO 9001 : 2000 : Sistem menadžmenta kvaliteta – Zahtevi
5. Serija standarda JUS ISO 9000 : 2000 : Sistem menadžmenta kvaliteta – Osnove i rečnik
6. Uvod u menadžment / Dejan Erić. – Beograd : Ekonomski fakultet : Viša škola za sportske trenere : Čigoja štampa, 2000. – XX, 489 str.
7. Menadžment / Džejms A. F. Stoner, R. Edvard Friman, Daniel R. Gilbert, Jr; prevele s engleskog Ninoslava Grujić, Olivera Komnenić, Ida Polajner-Dobrijević. – Beograd : Želnid, 2002. – XIII, 609 str.
8. Ka filozofiji bibliotekarstva / Gordana Stokić. – Pančevo : Mali Nemo, 2002. – 217 str.
7. Менаџмент у библиотекама / Гордана Стокић, Жељко Вучковић. – Београд : Издање аутора, 2003. – 156 стр.

Резиме

Интерпретирајући основне принципе управљања укупним квалитетом (TQM), у раду се предочава сложеност његове примене у библиотекама, а у квалитативном и методолошком смислу разграничава дневно побољшавање квалитета рада и услуга, са једне стране, од увођења система квалитета и TQM, са друге.

LIBRARIES AND TOTAL QUALITY MANAGEMENT

Summary

Interpreting the basic principles of total quality management (TQM) the paper points out the complexity of its implementation in the libraries, and in the sense of quality and methodology fixes the boundaries between the daily work and service improvement, on one side, and the introduction of the system of quality and the total quality management, on the other side.