

ELŻBIETA BARBARA ZYBERT  
Instytut Informacji Naukowej i Studiów Bibliologicznych  
Uniwersytet Warszawski  
e-mail: e.zybert@uw.edu.pl

## PO CO BIBLIOTEKOM JAKOŚĆ?



Elżbieta Barbara Zybert jest profesorem Uniwersytetu Warszawskiego, kierownikiem Zakładu Bibliotekoznawstwa Instytutu Informacji Naukowej i Studiów Bibliologicznych oraz Podyplomowych Studiów Bibliotekoznawstwa. Od 2008 r. pełni funkcję dziekana Wydziału Historycznego Uniwersytetu Warszawskiego. Jej zainteresowania naukowe skupiają się wokół trzech grup problemowych: 1) działalności informacyjnej w zakresie edukacji, 2) bibliotek oraz form pracy (m.in. biblioterapia) dla specjalnych grup użytkowników: np. mniejszości etnicznych i kulturowych czy niedostosowanych społecznie, 3) organizacji i zarządzania bibliotekami. Zainteresowania naukowe znajdują odzwierciedlenie w 5 książkach i ponad 90 artykułach zamieszczonych w polskich i zagranicznych czasopismach. Jest również redaktorem naukowym wielu publikacji dotyczących współczesnego bibliotekarstwa.

SŁOWA KLUCZOWE: Biblioteki. Jakość, definicje jakości. Jakość w sektorze usług. Cechy jakości.

**ABSTRAKT:** **Teza/cel artykułu** – Celem artykułu jest próba odpowiedzi na pytanie, czy i do czego bibliotekom jest potrzebna jakość i co ona oznacza w przypadku instytucji sektora usług, jakimi są biblioteki. **Metody** – Zagadnienia jakości przedstawiono na podstawie analizy piśmiennictwa i uzupełniono je o wypowiedzi studentów informacji naukowej. **Wyniki/wnioski** – Uświadomienie sobie przez bibliotekarzy, czym jest jakość i czemu ona służy, może w istotny sposób wpłynąć na wizerunek bibliotek i ich rolę w życiu obywateli.

Pojęcie jakości, mam nadzieję, że nie tylko w sferze werbalnej, zdominowało współczesne nam czasy. Właściwie nie ma dziedziny wiedzy czy obszaru

ludzkiej aktywności, w którym byśmy się do niej nie odwoływali. Zajmowanie się jakością nie jest, co prawda, sprawą całkowicie nową. Już w starożytności zwracano na nią uwagę, porównując z doskonałością (Kiliński, 1979, s. 13). Ale, jak to wyraźnie zaznacza się w nurcie zarządzania zwanym *dynamicznym zaangażowaniem*, dopiero w czasach nam współczesnych uwaga została skierowana na centrum problemu.

Pojęcie to nie jest jednoznaczne i występuje wiele jego odmian. Najprostsza definicja jakości to wg Andrzeja Blikle „brak wad”. „A wady są jak zarazki – przenoszą się z produktu na produkt, z firmy na firmę” (Blikle, 2014, s. 41). Dla Philipa Crosby jakość to zgodność z wymogami, a wzorem działań powinno być „zero błędów” (Hamrol & Mantura, 2012, s. 97). Norma PN-ISO 8402:1996 definiuje jakość jako „ogół właściwości obiektu wiążących się z jego zdolnością do zaspokojenia potrzeb stwierdzonych i oczekiwanych, a więc adekwatności produktów do potrzeb użytkowników” (Hamrol & Mantura, 2012, s. 114-115). W normie PN-EN ISO 9000:2000 podano, że „jakość to stopień, w jakim zbiór inherentnych właściwości spełnia wymagania” (Hamrol & Mantura, 2012, s. 116). Według Johna Oaklanda jakość to stopień zaspokojenia potrzeb i spełnienia wymagań klienta, wg Josepha Jurana to przede wszystkim przydatność użytkowa, dla Williama Edwardsa Deminga to przewidywany stopień jednorodności i niezawodności przy możliwie niskich kosztach i dopasowaniu do wymagań rynku. Natomiast dla Armanda Feigenbauma jest to zbiorcza charakterystyka produktu i serwisu, z uwzględnieniem marketingu, projektu, wykonania i utrzymania, która powoduje, że dany produkt i serwis spełniają oczekiwania użytkownika (Hamrol & Mantura, 2012, s. 114-115).

David A. Garvin zaproponował taksonomię definicji jakości, w której wyodrębnił aż 7 jej kategorii: definicje ogólne, definicje związane z produkcją, definicje związane z produktem, definicje związane z użytkownikiem, definicje związane z tworzeniem wartości, definicje wielowymiarowe oraz definicje strategiczne (Garvin, 1984, p. 25).

O ile definicje ogólne [wg Waltera A. Shewharta jest to dobroć produktu, przy czym może być ona zastosowana do wszystkich ich rodzajów i usług (Wawak, 2009)], przybliżają sam problem jakości, to jednak nie pozwalają na jego przełożenie na konkretne działania (Wawak, 2009). Z naszego punktu widzenia najbliższe wydają się definicje związane z (1) użytkownikiem, (2) tworzeniem wartości, (3) wielowymiarowe.

(1) Definicje Garvina z 1984 r. związane z użytkownikiem mówią, że jest to spełnienie wymagań klienta, jego potrzeb i oczekiwań oraz zmuszają do zainteresowania się tym, czego klienci naprawdę oczekują oraz zainwestowanie w odpowiednie funkcje produktu, usuwając jednocześnie te, które są zbędne (Wawak, 2009). Także Platon wiązał jakość z użytkownikiem. Porównując ją do piękna uważał, że jest ona sądem wartościującym, wyrażonym przez użytkownika. Jeżeli nie ma użytkownika, to nie ma również sądu (Kiliński, 1979, s. 13);

(2) definicje odwołujące się do tworzenia wartości podkreślają, że jest to doskonałość lub przydatność do użytku po akceptowalnej cenie, inaczej mówiąc to zespół różnorodnych cech określających stopień użyteczności społecznej wyrobu zgodnie z jego przeznaczeniem, co stanowi łącznik między użytkownikiem, produkcją i produktem (Wawak, 2009);

(3) definicje wielowymiarowe kładą nacisk na różne aspekty, zgodnie z którymi jest to wykonanie, dodatkowe wyposażenie, zgodność, wytrzymałość, zdolność do działania, estetyka, postrzegana jakość czy też, jak podają Parasuraman, Berry i Zeithaml, jakość w odniesieniu do usług to wykonanie części materialnej, niezawodność, reakcja na problemy, kompetencje pracowników i empatia (Wawak, 2009).

W naszych rozważaniach istotne jest zwrócenie uwagi na jakość w sferze usług publicznych, a działalność biblioteczna to właśnie usługi społeczne zawierające się w usługach publicznych. Ta działalność może być powiązana z różnymi rodzajami usług, choć nie zawsze w tym samym stopniu.

Również w instytucjach i usługach publicznych pojęcie jakości jest bardzo złożone. Krzysztof Opolski i Piotr Modzelewski wskazują na trzy drogi służące do jej zdefiniowania. Pierwsza kładzie nacisk na istotę usługi i składa się z wielu możliwych „wymiarów” rozumienia jakości. Bazuje na istocie usług. Wyróżnia się tu wymiar techniczny usług publicznych, wymiar nietechniczny i otoczenie usług (wymiar socjalny). Druga droga koncentruje się na percepcji i doświadczeniach konsumenta i wyraża poziom jego zadowolenia; skupia się na zmniejszeniu luki pomiędzy oczekiwaniami i doświadczeniem oraz bazuje na oczekiwaniach i satysfakcji konsumentów. Natomiast trzecia droga zakłada aktywny udział społeczeństwa i innych „interesariuszy”. Bazuje na podejściu obywatelskim. „W przypadku usług publicznych nie wystarczy wyjść naprzeciw wyrażonym potrzebom, ale również należy znać potrzeby niewyartykułowane, ustalić priorytety, alokować zasoby w sposób społecznie uzasadniony i wreszcie należy się rozliczyć z tego, co zostało zrobione” (Opolski & Modzelewski, 2012, s. 14-16).

Aczkolwiek mogą być przyjmowane różne definicje i powstawać różne systemy zarządzania jakością, to, jak podkreśla Maxine Melling, nie powinny być one traktowane jako rozłączne czy przeciwstawne sobie (Melling, 1998, s. 183). Ta wybiórcza egzemplifikacja definicji jakości podkreśla istotny udział kilku elementów składających się na jakość. Po pierwsze – **klienta**, użytkownika, który powinien być głównym oceniającym tego, co jest ważne (Melling, 1998, s. 183). Jest to spełnienie lub dopasowanie do użytkownika (Wawak, 2009), to przekraczanie jego wymagań, tego, co jest dla niego najlepsze w określonych warunkach. Szczególnie w TQM widoczne jest silne wyakcentowanie roli klienta. Jakość jest tam określana nie w odniesieniu do absolutnych standardów, lecz w odniesieniu do potrzeb klienta (Melling, 1998, s. 177). Przykładem definicji akcentującej centralną pozycję klienta jest definicja jakości wg E. Deminga. Zgodnie z nią jakość to wszyst-

ko, co zadowala, a nawet zachwyca klienta. Natomiast Susan Barnard idzie w swej definicji jakości dalej podkreślając, że „jakość usługi jest określana przez percepcję klienta dotyczącą zarówno jakości produktu, jak i usługi polegającej na jego dostarczeniu” (Barnard, 1994, pp. 1-4). Przy czym pojęcie klienta odnosi się tak do klienta wewnętrznego, jak i zewnętrznego.

Osiąganie jakości prowadzić będzie w konsekwencji do zadowolenia w sferze społecznej (*global satisfaction* – GS), na którą składa się satysfakcja klientów (CS – *customer satisfaction*), pracowników (ES – *employee satisfaction*) oraz społeczeństwa (SS – *social satisfaction*) (Szczepańska, 2014, s. 15).

Drugą bardzo istotną cechą jakości jest jej **kompleksowość** we wszystkich aspektach, poziomach, sferach działania przedsiębiorstwa zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Armand V. Feigenbaum, twórca koncepcji sterowania jakością totalną, uważa, że jakość należy postrzegać kompleksowo, a nie jedynie wyłącznie z technicznego punktu widzenia i jako cel sam w sobie dla służby sterowania jakością (Hamrol & Mantura, 2012, s. 96). Andrzej Blikle podkreśla, że aby osiągnąć końcową jakość produktu lub usługi, które trafiają do klienta, a więc aby były skuteczne, nie można ograniczać się jedynie do pracy nad jakością tego produktu/usługi. Należy stworzyć łańcuch jakości obejmujący wszystko, co jest robione i jak jest robione, a więc również surowce, półprodukty, narzędzia, procesy, organizację pracy, warunki pracy, a także zasoby wiedzy i umiejętności, jakimi dysponują pracownicy firmy. Profesor Blikle ilustruje to analogią do dbania o czystość rzeki: nie da się oczyścić wody w Wiśle jedynie na jej prawym brzegu. Aby była czysta na prawym, musi być czysta w całym biegu rzeki (Blikle, 2014, s. 43).

Ważne jest także, aby działania jakościowe **dotyczyły wszystkich pracowników** i by miały charakter zespołowy. John Kenneth Galbraith podkreśla, że jakość jest sprawą wszystkich i zależy od poziomu świadomości wszystkich, a jej urzeczywistnienie jest możliwe tylko poprzez kompleksowe działania organizacyjne składające się na efekt końcowy (Szczepańska, 2014, s. 7). Cytowany wcześniej prof. Blikle daje kolejne bardzo obrazowe uzasadnienie niezbędności zaangażowania wszystkich w osiąganie jakości: „Przyjęcie zasady, że to nie my, ale ktoś za nas dba o jakość naszej pracy, byłoby równie absurdalne jak założenie, że ktoś dba o nasze zdrowie, gimnastykując się za nas co rano i chodząc za nas na basen” (Blikle, 2014, s. 43).

We współcześnie formułowanych definicjach jakości zwraca się uwagę na **dynamiczność** postrzegania jakości, która **permanentnie** jest poddawana ciągłym udoskonaleniom (Wawak, 2009). Praca nad jakością nigdy nie ustaje, jest to sposób myślenia, który powoduje, że stosuje się i bez przerwy poszukuje najlepszych rozwiązań (*Jakość*, 2014). Podobnie jak w przypadku zdrowia – nie ma takiego momentu w życiu, od którego nie musimy już o nie dbać (Blikle, 2014, s. 43).

Zgodnie ze współczesnymi koncepcjami zarządzania jakością, łączącymi poglądy Deminga, Crosby'ego, Juran, Feigenbauma czy japońskiego podejścia do zarządzania, **jakość** odnosi się do:

- **aspektów organizacyjnych** funkcjonowania instytucji, wyznaczania celów, postaw pracowników, wykorzystania narzędzi kontroli procesu, identyfikowania przyczyn powstawania problemów i zapobiegania wadom, uwzględniania gospodarności i kosztów jakości [w aspekcie zmian organizacyjnych: decentralizacja władzy i kompetencji; potrzeby wyznaczania celów jakościowych, zmiany postaw pracowników (samokontrola i odpowiedzialność), wykorzystanie metod statystycznej kontroli procesu],
- treści: **co** jest przedmiotem jakości: produkt, zasób, usługa prowadzona przez daną instytucję, bibliotekę;
- dostawców usług, wytworów, produktów – **kto**;
- warunków realizacji, a więc lokalu, jego wyposażenia, **gdzie i w jakich** warunkach;
- sprawności, szybkości i kompetencji realizacji usług, **jak**;
- gospodarności – efektywności i skuteczności.

Podjmując próbę ustalenia, czym jest jakość w bibliotekarstwie, zapytano o to studentów informacji naukowej i studiów bibliologicznych. Odpowiedzi uzyskano od prawie 100 osób, które były na studiach licencjackich (I i II rok, stacjonarni) oraz I rok studiów magisterskich (zaoczni). To rozróżnienie poziomów kształcenia jest istotne, bowiem studenci studiów magisterskich, w większości absolwenci posiadający licencjat z bibliologii, mają za sobą zajęcia z organizacji i zarządzania bibliotekami, gdzie prezentowane są treści dotyczące m.in. jakości w bibliotekarstwie, TQM czy QA, a studenci I i II roku licencjatu są przed takimi zajęciami, które są realizowane na III roku. O ile studenci studiów magisterskich nie mieli wątpliwości, czym jest jakość, sami wskazywali jej obszary, używali terminologii z TQM, pojęcia klient, to dla studentów licencjackich budziła ona szereg wątpliwości i zazwyczaj pojawiało się pytanie – jakość czego? Studenci licencjacy zazwyczaj określali to jako zgodność ze standardami, natomiast w wypowiedziach studentów studiów magisterskich było to dążenie do doskonałości działania we wszystkich obszarach funkcjonowania biblioteki, dążenie do satysfakcji klientów. Pojawiały się czasem cytaty z Deminga, że jakość to wszystko to, co zadowala, a nawet zachwyca klienta.

W określeniu tego, co składa się na pojęcie jakości, wyraźne były różnice w postrzeganiu studentów licencjackich i magisterskich. O ile studenci studiów licencjackich traktowali każdy z komponentów składających się na funkcjonowanie biblioteki oddzielnie i jakość rozpatrywali z różnych punktów widzenia, np. zbiorów – ich stanu fizycznego i dostępu do nowości, wykorzystywania nowych technologii, rozległości i różnorodności usług, czasem kompetencji i przyjazności personelu, to studenci studiów magisterskich patrzyli na to zawsze z punktu widzenia klienta, jego

potrzeb i satysfakcji, który postrzega to, co składa się na jakość w sposób kompleksowy, a nie wybiórczy, a więc zadowolenie klienta w odniesieniu do zbiorów, usług, personelu, klimatu organizacyjnego, wewnętrznego uporządkowania.

Przyjęcie definicji jakości, kładącej nacisk na jej postrzeganie z punktu widzenia percepcji klienta, sprawia, że ta ocena będzie bardzo różna, uzależniona od cech i uwarunkowań indywidualnych osoby dokonującej takiej oceny. Niemniej jednak Zeithaml, Parasuraman i Berry zajmujący się badaniami dotyczącymi oczekiwań klientów usług, dokonali zestawienia wspólnych kryteriów stosowanych przez użytkowników do oceny jakości, które można zaadaptować do potrzeb bibliotecznych (Melling, 1998, s. 181). Jest także **określeniem zakresu tego, co decyduje o jakości w danej instytucji**. Obejmują one:

- wrażliwość – rozpoznanie potrzeb klienta i działanie w kierunku ich zaspokojenia w ramach realizowanych usług,
- kompetencje – świadomość i znajomość wymagań oraz umiejętności pozwalające na ich zaspokojenie,
- dostępność – łatwość kontaktu klienta z personelem,
- uprzejmość – wzgląd na potrzeby klienta,
- komunikację – sprzężenie zwrotne z klientami,
- wiarygodność – uczciwy i godny zaufania usługodawca,
- bezpieczeństwo – bezpieczeństwo fizyczne i komfort,
- zrozumienie – czynienie wysiłków w celu zorientowania się, jakie są potrzeby klienta,
- realność – cechy fizyczne, niezawodność sprzętu, adekwatność do celów,
- niezawodność i pewność – logicznie łączy wszystkie powyższe (Melling, 1998, s. 182).

Wyznacznikiem jakości usług publicznych (np. zgodnie z Kartą Obywatelską, wykorzystywaną w brytyjskim systemie zarządzania w sektorze publicznym Best Value) są wskaźniki takie jak: standardy, bycie otwartym, dostarczanie pełnej informacji, konsultowanie i wymaganie, ułatwianie dostępu i promocja możliwości wyboru, traktowanie wszystkich rzetelnie, poprawianie, gdy coś idzie źle, zwiększanie zadowolenia użytkowników, wprowadzanie innowacji i poprawianie, współpraca z innymi dostawcami usług publicznych, wykorzystywanie zasobów w sposób efektywny (Opolski & Modzelewski, 2012, s. 46).

Wzrost zainteresowania problematyką jakości wśród instytucji usługowych wynika z przeobrażeń dokonujących się wokół tych instytucji, ze wzrostu świadomości znaczenia jakości w walce z konkurencją i roli jakości dla poprawy efektywności i skuteczności ich działań, a coraz lepsza praca i jej rezultaty zapewniają długofalowy postęp cywilizacyjny (Hamrol & Mantura, 2012, s. 9). Stąd w wielu krajach przeprowadza się reformy usług publicznych, odwołujące się m.in. do norm jakości ISO:9000, np. w odnie-

sieniu do specyfikacji usług, czy badania poziomu zadowolenia obywateli, wprowadza się systemy zarządzania jakością w sektorze publicznym, np. wspomniany wcześniej Best Value w Wielkiej Brytanii. Precyzują zasady dotyczące realizowania usług w sposób jakościowy, więc muszą być wyrazem potrzeb obywateli, a nie wygodnym *status quo* dla dostawców usług, mają służyć efektywnemu dostarczaniu usług wysokiej jakości, nie tolerować mierności, aktywnie wykorzystywać nowe technologie w celu rozpoznania potrzeb obywateli, mają wzbogacać usługi publiczne, a nie zubażać je (Opolski & Modzelewski, 2012, s. 47).

Wraz ze wzrostem poziomu życia jednostek i społeczeństw powszechne staje się dążenie ludzi do otaczania się dobrami luksusowymi, jakościowymi i oczekiwanie takich samych usług. A „produkt jest tym bardziej luksusowy, im więcej obiecuje klientowi, i tym lepszej jakości, im bardziej te obietnice są spełnione” (Blikle, 2014, s. 49).

## PO CO WIĘC BIBLIOTEKOM JAKOŚĆ?

Biblioteki jako instytucje sektora publicznego muszą dbać o jakość po to, **by dostosować się do zmian zachodzących w świadomości społecznej i przeobrażeń gospodarczych**. Bo – jak stwierdzili badani studenci – biblioteki muszą iść z duchem czasu, nadążać za dokonującymi się przemianami, a biblioteka bez jakości to biblioteka bez przyszłości. Polacy także coraz powszechniej otaczają się lepszymi jakościowo produktami, stają się bogatsi, bardziej wymagający i oczekują komfortowych warunków. A więc biblioteki, by były dla nich atrakcyjne, muszą się im kojarzyć nie tylko z przydatnością, ale także z elegancją i wysokim standardem usług. Nie bez znaczenia jest także podkreślanie, m.in. przez studentów, specjalnych oczekiwań pod adresem bibliotek jako instytucji kultury, informacji i edukacji. Chciałoby się powiedzieć *noblesse oblige*. Aby zatem biblioteki przyciągały do kultury, kształtowały świadomość i gusta swoich użytkowników, muszą same urzeczywistniać kulturę, jako piękno, dobro i doskonałość – jakość. Pełnią służebną rolę, będąc pośrednikami między użytkownikiem a światem nauki, informacji i kultury nie mogą tego realizować w sposób byle jaki. Swoim przykładem powinny ukazywać i upowszechniać zasady zaspokajania potrzeb na najwyższym poziomie.

Bibliotekom potrzebna jest jakość, **aby wypracować dobry wizerunek społeczny, utrwać go lub czasem dążyć do jego poprawy, by stać się instytucjami konkurencyjnymi w stosunku do innych instytucji, przejmujących usługi i działania biblioteczne**.

Przy czym, należy powtórzyć: dobry wizerunek dotyczy całej instytucji, gdyż jako instytucja publiczna jest oceniana za całokształt swoich osiągnięć. Wysoka jakość usług w sektorze publicznym jest wprost proporcjonalna do

jakości funkcjonowania samej instytucji publicznej (Opolski & Modzelewski, 2012, s. 24), a jakość usług wpływa na ocenę funkcjonowania instytucji. To, co składa się na jakość, wpływa na korzyść i społeczny wizerunek biblioteki. Dobry wygląd i usługi zachęcają do korzystania. Przy złym wizerunku użytkownicy będą daną bibliotekę po prostu omijać i w najlepszym przypadku pójdą do innej biblioteki, lub w gorszym, zrezygnują z bibliotek, wybierając usługi innych konkurencyjnych instytucji. Konsekwencją tego może być zamykanie bibliotek jako niepotrzebnych dla użytkowników.

A biblioteka nie ma monopolu na świadczenie usług informacyjnych, realizację funkcji edukacyjnej, rekreacyjnej, wychowawczej, pośredniczenie w zaspokajaniu potrzeb i pragnień w tym zakresie. Wiele instytucji stara się zagospodarować obszary dotychczas ściśle kojarzone z działalnością biblioteczną. Dlatego też biblioteki muszą różnymi sposobami przyciągać do siebie, by wygrać z konkurencją i łatwym dostępem do informacji w innych instytucjach, jeśli chcą istnieć i prosperować. Szczególnie istotne jest to w odniesieniu do młodych użytkowników, którzy mają wiele atrakcyjnych ofert instytucji konkurencyjnych. Ta atrakcyjność odnosi się zarówno do formy, treści, jak i szybkości/dogodności jej uzyskania.

Jakość jest także niezbędna, aby biblioteki mogły być efektywne i skuteczne, by wykazywały swoją gospodarność, co jest istotne przy zmniejszających się nakładach w obszarze usług i działalności instytucji niedochodowych.

Efektywność (efficiency) zależy od precyzji, koncentracji, analizy, dyscypliny i kontroli i można ją rozumieć jako zdolność do wytwarzania rezultatów przy minimalnym nakładzie czasu, pieniędzy i materiałów (Opolski & Modzelewski, 2012, s. 24). Natomiast skuteczność (*effectiveness*), zależy od zdolności do adaptacji do nowych warunków, nowości, eksperymentowania, ograniczonej kontroli, wolnego stowarzyszenia, a nawet odrobiny szaleństwa. Składa się na nią osiąganie najlepszych rezultatów, maksymalizacja korzyści oraz optymalne wykorzystanie zasobów (Opolski & Modzelewski, 2012, s. 24).

Zadaniem menedżerów sektora publicznego, także decydentów w bibliotekach, jest dążenie do osiągnięcia odpowiedniej relacji pomiędzy efektywnością i skutecznością (Opolski & Modzelewski, 2012, s. 24). Niezbędne jest wypracowanie takiego modelu kultury organizacyjnej, który sprawi, że za pieniądze publiczne obywatele otrzymają usługi przynoszące im wysoką wartość (Opolski & Modzelewski, 2012, s. 27). Badania w tym zakresie wykazują, że spośród czterech typów kultur charakterystycznych dla sektora usług publicznych, a więc kultury dyrektywnej, reaktywnej, adaptacyjnej i twórczej, optymalnym modelem jest taki, który będzie oparty na wysokiej skuteczności. Są to więc kultury adaptacyjna i twórcza. W kulturze adaptacyjnej menedżerowie osiągają wysoką skuteczność organizacji poprzez adaptację do otoczenia zewnętrznego i poprzez spełnianie potrzeb społecznych, pełniąc rolę katalizatorów innowacji i pobudzając przedsiębiorczość



(Opolski & Modzelewski, 2012, s. 25). Decentralizacja występująca w tym typie kultury powoduje, że pracownicy zbliżają się do klienta, czują się ważni, potrzebni i mają większą motywację do wykonywania swojej pracy. Natomiast kreatywność jest pobudzana przez tworzenie interdyscyplinarnych zespołów do wykonywania swojej pracy (Opolski & Modzelewski, 2012, s. 26). Jednakże w tym typie kultury efektywność jest stosunkowo niska (Opolski & Modzelewski, 2012, s. 25). Natomiast w twórczej kulturze organizacyjnej, zarówno efektywność jak i skuteczność, są wysokie. Nie ma miejsca zamiana skuteczności na efektywność. Jak się podkreśla, w takim modelu menedżerowie patrzą na organizację jednocześnie z perspektywy krótkookresowej, jak i długookresowej, biorąc pod uwagę uwarunkowania lokalne, jak i globalne, a także indywidualne i zbiorowe potrzeby społeczne oraz czynniki socjologiczne czy ekonomiczne (Opolski & Modzelewski, 2012, s. 27). Ponadto, efektywność bierze się z dążenia do osiągania celów, natomiast skuteczność pochodzi od interesariuszy, którzy pracując razem z instytucją publiczną sygnalizują, co jeszcze trzeba zrobić (Opolski & Modzelewski, 2012, s. 27).

Generalnie w każdej instytucji, także w bibliotekach, dążąc do wypracowania jakości, do wprowadzania systemu zarządzania jakością, konieczne jest kształtowanie takiego modelu kultury organizacyjnej, który będzie sprzyjał implementacji i propagowaniu jakości. Z drugiej strony system zarządzania jakością powinien również wpływać na model kultury organizacyjnej i wszystkie jej poziomy, nie tylko te widoczne i uświadomione (artefakty), ale także na te najgłębsze poziomy niewidoczne i nieświadomione (Zybert, 2004, s. 63-105).

Kultura organizacyjna sprzyjająca jakości i tworzeniu systemu zarządzania nią będzie przejawiała się w sposobie zaprojektowania procesów, struktury organizacyjnej, zadań, wytycznych czy uprawnień, przyjętych wartości organizacyjnych (np. orientacji na klienta) oraz poprzez swoje funkcje. Sławomir Wawak podkreśla, że funkcje pełnione przez kulturę organizacyjną są „również realizowane w systemie zarządzania jakością m.in. poprzez komunikowanie polityki i celów jakościowych, zasady tworzenia zespołów roboczych, przyjęte metody motywowania i oceny pracowników, kryteria pomiaru procesów, sposoby postulowania zmian w politykach i procedurach, stosowanie słownictwa z zakresu Systemu Zarządzania Jakością, sposób i głębokość określania wymagań kwalifikacyjnych dla pracowników i kandydatów, określanie metod zgłaszania niezgodności” (Wawak, 2009).

Biblioteki potrzebują jakości, **aby wykazać swoją przydatność w poznawaniu potrzeb i pragnień ludzi i umożliwić im ich realizację**. Dbanie o jakość rozumianą jako dbanie o użytkownika, zaspokajanie jego potrzeb i pragnień to wykazywanie swojej społecznej przydatności, co sprzyja także tworzeniu pozytywnego wizerunku. Jest również gwaran-

tem zadowolenia, zaufania i sympatii. Zadowolony użytkownik wróci i poleci ją innym, a to przekłada się na prosperity biblioteki. Jednakże potrzeba kontaktu z biblioteką, poszerzanie za jej pośrednictwem swojej wiedzy, zdobywanie tam informacji i zaspokajanie potrzeb w zakresie rekreacji nie jest podstawową potrzebą, np. zawierającą się w najniższej grupie potrzeb w hierarchii Abrahama Maslowa. A więc z jednej strony sami ludzie nie uznają jej zaspokojenia za podstawowe, niezbędne do osiągnięcia kolejnych, wyższych szczebli w hierarchii, a z drugiej państwo, nie uznając tej potrzeby za podstawową, nie sprzyja jej rozbudzaniu, np. poprzez rozwój bibliotek i ich usług, nie dokłada starań, by rozwijać je na należytych poziomach. Potrzeby „biblioteczne” występują dopiero na kolejnych, wyższych poziomach z hierarchii Maslowa. Ważne jest, aby te indywidualne potrzeby i pragnienia ludzi, do zaspokojenia których dążą, gdyż realizują ich ambicje lub są elementem poczucia wartości, choć nie są spełnieniem potrzeby podstawowej (Opolski & Modzelewski, 2012, s. 20), zidentyfikować, ukazać ich atrakcyjność i doprowadzić do ich realizacji.

Te powyższe uzasadnienia konieczności wdrażania jakości do bibliotek uwzględniały przede wszystkim punkt widzenia klientów zewnętrznych. Niemniej jednak konieczność dbania o jakość odnosi się także do zaspokajania potrzeb klientów wewnętrznych – pracowników danej instytucji. W tym przypadku mówiąc o zaspokajaniu potrzeb klientów wewnętrznych myślimy o osiągnięciu przez pracowników zadowolenia z pracy. A. Blikle podkreśla, że „wzrost zadowolenia z pracy powoduje zwykle znacznie większy wzrost wydajności i jakości wyrobów, niż mogłyby przynieść programy, które koncentrują się właśnie na tych cechach” (Blikle, 2014, s. 421). Ponadto, zadowolenie z pracy ma bezpośredni wpływ na satysfakcję i zadowolenie użytkownika – klienta zewnętrznego. Zadowolony, usatysfakcjonowany swoją pracą, przydatnością i doceniany pracownik to w konsekwencji także zadowolony użytkownik. A niezadowolony, sfrustrowany swoją pracą bibliotekarz to także niezadowolony klient zewnętrzny.

To, że jakość jest bibliotekom niezbędna, potwierdzają wypowiedzi cytowanych studentów. Ich uwagi stanowiły swoistą odpowiedź, co robić, by oni i ich pokolenie korzystało z bibliotek. Jest to również dobry prognostyk dla bibliotek. Jeśli ci młodzi ludzie trafią do bibliotek jako pracownicy, to może będą się starali te oczekiwania zrealizować i wyeliminować potencjalne zagrożenia, a przede wszystkim uświadamiają już sobie, w którym kierunku zmierzać.

Jakość to nie powinno być jedynie puste słowo. A więc każdy musi sobie uświadomić korzyści płynące z wdrażania jakości, choć nie zawsze oznacza to błyskawiczne osiągnięcie sukcesu, a na pewno na początku wymaga pracy i zmiany mentalności.

Należy dążyć do ustrzeżenia się przed stosowaniem znanych z czasów PRL metod dbania o jakość: plakaty w halach produkcyjnych, transparenty na płotach, system przodowników pracy i, wreszcie, gdzieś tam komórki kontroli jakości prowadzące wyrывkową ocenę jakości produkcji, które nie przyczyniły się do poprawy jakości. Zależała ona bowiem od tego, czy ludzie pracujący przy produkcji chcieli i potrafili o nią dbać (Blikle, 2014, s. 37). Trzeba także sprawić, aby personel nie postrzegał inicjatyw dotyczących jakości jako zadań krótkoterminowych i niewiele wnoszących do funkcjonowania biblioteki, by tych inicjatyw nie traktować jako kolejnej modnej tendencji w tym zakresie, pozorującej głębsze przeobrażenia. Aby nie przypominało to, jak napisał Paul Splenley, jedynie przestawiania krzesł na tonącym Titanicu (Splenley, 1992, p. 43).

## BIBLIOGRAFIA

- Barnard, Susan B. (1994). TQM: customer-centered models for libraries. In: *TQM in libraries: a sourcebook*. R.M.O'Neil, Libraries Unlimited, pp. 1-4. Cyt. za: M. Melling: Określenie wymagań klientów w odniesieniu do jakości usług. W: *Zarządzanie biblioteką. Najnowsze kierunki w bibliotekarstwie brytyjskim. Wybór tekstów*. Red. I. Kemp, T. Wildhardt. Warszawa 1998, s. 183.
- Blikle, Andrzej (2014). *Doktryna jakości. Rzecz o skutecznym zarządzaniu*. Gliwice: Helion.
- Garvin, David, A. (1984). What does product quality really mean. *Sloan Management Review* no 1, p. 25. Cyt. za: S. Wawak: *Jakość – Encyklopedia Zarządzania* [online], [dostęp: 23.06.2014]. Dostępny w WWW: <<http://mfiles.pl/pl/index.php.jakosc>>. Wyd. 3, 2012, s. 97.
- Hamrol, Adam; Mantura, Władysław (2012). *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wydaw. Naukowe PWN.
- Jakość-Wikycytaty* (2014) [online], [dostęp: 2.07.2014]. Dostępny w WWW: <<http://pl.wikiquote.org/wiki/Jako%C5%9B%C4%87>>.
- Kiliński, Antoni (1979). *Jakość*. Warszawa: Wyd. Nauk.-Techniczne, 1979, s. 13. Cyt. za: S. Wawak: *Jakość – Encyklopedia Zarządzania* [online], [dostęp: 23.06.2014]. Dostępny w WWW: <<http://mfiles.pl/pl/index.php.jakosc>>.
- Melling, Maxine (1998). Określenie wymagań klientów w odniesieniu do jakości usług. W: *Zarządzanie biblioteką. Najnowsze kierunki w bibliotekarstwie brytyjskim. Wybór tekstów*. Red. I. Kemp, T. Wildhardt. Warszawa 1998, s. 183.
- Opolski, Krzysztof; Modzelewski, Piotr (2012). *Zarządzanie jakością w usługach publicznych*. Wyd. 2 zmienione. Warszawa: CeDeWu.
- Splenley, Paul (1992). *World class performance through total quality: a practical guide to implementation*. Chapman Hall, 1992, p. 43. Cyt. za: M. Melling: Określenie wymagań klientów w odniesieniu do jakości usług. W: *Zarządzanie biblioteką. Najnowsze kierunki w bibliotekarstwie brytyjskim. Wybór tekstów*. Red. I. Kemp, T. Wildhardt. Warszawa 1998, s. 176.
- Szczepańska, Katarzyna (2014). *TQM w zarządzaniu zasobami ludzkimi*. Warszawa: Wydaw. POLTEXT.
- Wawak, Sławomir (2009). *Kultura organizacyjna a jakość* [online], [dostęp: 27.12.2014]. Dostępny w WWW: <<http://wawak.pl/pl/content/kultura-organizacyjna-jakosc>>.

Wawak, Sławomir (2014). *Kultura organizacyjna w kontekście zarządzania jakością* [online], [dostęp: 27.12.2014]. Dostępny w WWW: <[http://files.pl/pl/index.php/Kultura\\_organizacyjna\\_w\\_kontekście\\_zarządzania\\_jakością](http://files.pl/pl/index.php/Kultura_organizacyjna_w_kontekście_zarządzania_jakością)>.

Zybert, Elżbieta Barbara (2004). *Kultura organizacyjna w bibliotekach. Nowe i stare idee w zarządzaniu biblioteką*. Warszawa: Wydaw. SBP.

*Artykuł wpłynął do Redakcji 26 grudnia 2014 r.*

ELŻBIETA BARBARA ZYBERT  
Institute of Information and Book Studies  
The University of Warsaw  
e-mail: e.zybert@uw.edu.pl

## WHY DO LIBRARIES NEED QUALITY?

KEYWORDS: Libraries. Definitions of quality. Quality in the service sector. Quality features.

ABSTRACT: **Thesis/Objective** – The article is intended to specify if and why libraries need quality and what it means to libraries as the institutions of the service sector. **Research methods** – Quality issues are discussed on the basis of the literature analysis complemented with the opinions of library and information science students. **Results/Conclusions** – Making librarians aware of the quality and its purposes may have significant impact on the image of libraries and its role in the citizens' life.