

Hrvatsko knjižničarsko društvo
Sekcija za upravljanje i tehnologiju
Komisija za upravljanje

2. OKRUGLI STOL : KNJIŽNICE I SUVREMENI MENADŽMENT

**Tema: Upravljanje i osiguranje kvalitete
Rijeka, 17. travnja 2009.**

IZVJEŠĆE I ZAKLJUČCI

U organizaciji Komisije za upravljanje Hrvatskoga knjižničarskog društva, Gradske knjižnica Rijeka i Sveučilišne knjižnica Rijeka održan je 2. okrugli stol *Knjižnice i suvremeni menadžment* na temu *Upravljanje i osiguranje kvalitete* u Sveučilišnoj knjižnici Rijeka, Rijeka, 17. travnja 2009.

Na skupu su sudjelovali ravnatelji i voditelji samostalnih knjižnica i knjižnica u sastavu, te voditelji knjižničnih odjela, službi i programa i ostali knjižnični djelatnici. Ukupno je bilo pedeset i tri iz raznih mjesta u Hrvatskoj, te iz Slovenije i Srbije. U lokalnom organizacijskom odboru bile su uključene Marija Šegota-Novak, Gorana Tuškan Mihočić, Senka Tomaljnović i Lea Lazzarich.

(Napomena: 1. okrugli stol *Knjižnice i suvremeni management* održan je 4. travnja 2008. godine u Osijeku u organizaciji Komisije za upravljanje HKD-a i Gradske i sveučilišne knjižnice Osijek).

Rad stručnog skupa odvijao se u obliku pozvanih predavanja i panel diskusije.

I. Predavanja

Dr. sc. **Zdravko Pečar**, doktor znanosti s područja organizacijskih znanosti, izvanredni profesor na Fakultetu za upravu u Ljubljani, stručnjak za menadžment u javnom sektoru, član mnogih slovenskih i međunarodnih udruženja i tijela, održao je izlaganje pod nazivom *Menadžment kvalitete / kakvoće u javnom sektoru*. Izlaganje je podijelio u tri dijela: Menadžment, Menadžment u javnom sektoru i Mjerenje kvalitete. Menadžment kao znanost javlja se s ubrzanom industrijalizacijom, odnosno mjerenjem kao temeljem odabira najracionalnijih pristupa u organizaciji rada. Menadžment u javnom sektoru dobiva na značaju tek u 80-im godinama 20. stoljeća. Uvodi se takmičarski duh, rasčlanjuju velike birokratske jedinice i podstiče veća produktivnost. Kao i u privatnom sektoru, strateško planiranje zasnovano na definiranoj misiji, viziji i vrijednostima bitno je u javnom menadžmentu. Za razliku od privatnog sektora gdje je najvažniji profit, u javnom sektoru najbitniji je odnos s korisnicima. Stoga je osiguranje i razvoj kvalitete stvar svih zaposlenika. Bitno je identificirati dionike u procesu rada / poboljšanju kvalitete iz užeg i širog okružja (uključujući političare i vanjske stručnjake), zatim stalno informirati i educirati dionike, komparirati pokazatelje uspješnosti na svim razinama u odnosu na ekonomske rezultate. Cilj primjene načela ukupnog upravljanja kvalitetom (Total Quality Management – TQM) je proizvoditi dobre usluge i mjeriti ih uključujući sve dionike iz užeg i šireg okružja u razvoj kvalitete. Kvaliteta se definira kao postizanje zahtjeva unutrašnjih i vanjskih korisnika na najučinkovitiji i najracionalniji način, odnosno kao podudaranje ponude sa zahtjevima i očekivanjima korisnika / kupaca. U upravljačkim, menadžerskim procesima važno je da se kvaliteta mjeri preko odabranih pokazatelja. Uvođenje sustavnog praćenja i osiguranja kvalitete zahtjeva vrijeme (brze akcije nisu primjerene), u dijalog se trebaju uključiti svi

zaposleni, a ciljevi kvalitete nisu odvojeni od ciljeva knjižnice (misije, vizije, vrijednosti). Kvalitetu je potrebno osiguravati u svim segmentima organizacijskih procesa u organizaciji, kao i sustavno ispitivanje napredovanja prema željenim ciljevima kvalitete, te vođenje odgovarajuće dokumentacije sustava kvalitete.

Dragica Turjak, bibliotekar specijalist, direktorica Mariborske knjižnice, održala je izlaganje pod nazivom *ISO 9001 certifikat kvalitete u Mariborskoj knjižnici*. Mariborska knjižnica je prva slovenska knjižnica koja je uvela sustav upravljanja kvalitetom. D. Turjak upoznala je prisutne o tijeku realizacije ovog projekta. Poticaj im je bila dobra praksa u javnom sektoru i javnoj upravi. Povezali su se sa **Slovenskim institutom za kakvoću i mjerenja (SIQ)** i započeli s projektom uvođenja sustava upravljanja kvalitetom u skladu sa standardom ISO 9001:2000 Sustavi upravljanja kvalitetom. Bio je to pilot projekt u knjižničarstvu u Sloveniji, koji je od prve ideje i osnove, imenovanja projektne skupine, edukacije do uspješno obavljenog prvog certifikacijskog rješenja trajao od 2002. do 2005. godine. Projekt je bio konsenzus među zaposlenicima i upravom i svi sudionici su bili iznimno motivirani da zajedno promijene što je potrebno mijenjati, očuvaju što je dobro očuvati i prije svega poboljšaju ono što je dobro i na što su ponosni. Za uspjeh takvoga projekta je iznimno značajna, s jedne strane odlučnost uprave, a s druge strane motiviranost zaposlenih i želja za promjenama. To je pak moguće postići aktiviranjem svih zaposlenih i informiranjem po principu piramide odozdo prema gore. U partnerstvu sa SIQ-om između različitih mogućnosti izabrali su program aktivne edukacije te kao metodu rada projektni odnosno timski rad.

Znanje koje su dobili u projektu uvođenja sustava upravljanja kvalitetom upotrebljavaju u svakodnevnoj praksi i isto tako ga nadograđuju.. Svake godine prate kako se održava sustav upravljanja kvalitetom, a značajno je da on nije odvojen od drugih procesa u knjižnici, nego je postao način razmišljanja i djelovanja zaposlenih. U postignuće ubrajaju to što su u 2007. godini realizirali projekt prenašanja primjera dobre prakse na knjižničare 9 slovenskih narodnih knjižnica i na samom početku ove godine je jedna od tih knjižnica primila certifikat kvalitete. To je važno zbog toga što šira uporaba nekoga standarda znači veću mjerljivost među njegovim korisnicima. S oba projekta potvrđuju tezu da je standard upravljanja kvalitetom moguće uvesti u narodnu knjižnicu i da su učinci uvođenja pozitivni.

Gorana Tuškan-Mihočić, dipl. knjižničarka, ravnateljica Gradske knjižnice Rijeka, održala je izlaganje pod nazivom *Pokazatelji za mjerenje uspješnosti poslovanja u narodnim knjižnicama*. Važan aspekt upravljanja kvalitetom je utvrđivanje uspješnosti poslovanja narodne knjižnice pomoću pokazatelja uspješnosti, temeljenih na statističkim podacima. Tema mjerenje ili utvrđivanje uspješnosti poslovanja (performance measurement) u hrvatskoj knjižničarskoj javnosti gotovo se i nije problematizirala do unazad nekoliko godina, kada je nastalo nekoliko magistarskih i doktorskih radova na temu evaluacije usluga u knjižnicama, a postoji i radionica Centra za stalno stručno usavršavanje knjižničara (CSSU). No, kad je o narodnim knjižnicama riječ još se nismo približili primjeni konkretnih modela pokazatelja, iako je mjerenje rezultata ili utvrđivanje uspješnosti poslovanja u narodnim knjižnicama potrebno za prezetiranje ustanove financijerima, donositeljima političkih odluka, korisnicima i općoj javosti, ali i za interne potrebe knjižnica – utvrđivanje nedostataka i unaprjeđenje poslovanja. U svojem izlaganju G. Tuškan Mihočić ocrtala je ključne probleme koji se javljaju u praksi i dala odgovore na neka od pitanja koja se javljaju pri primjeni pokazatelja uspješnosti poslovanja u narodnoj knjižnici (što je balanced scorecard model, što su pokazatelji uspješnosti poslovanja knjižnice, koji standardi ih opisuju, što treba mjeriti, prepreke u primjeni itd.).

Dvije su temeljne publikacije koje definiraju i opisuju pokazatelje za mjerenje uspješnosti u knjižnici: ISO 11620:2008 i IFLA-in priručnik *Measuring Quality : Performance Measurement in Libraries* (2007). Gorana Tuškan-Mihočić komparirala je pokazatelje iz ove dvije publikacije koji se odnose na javne knjižnice te ih kritički prikazala, imajući na umu specifičnosti poslovanja narodnih knjižnica u Hrvatskoj i propise *Standarda za narodne knjižnice u Republici Hrvatskoj*. Pledirala je da se kreira novi sustav pokazatelja koji bi se mogao primijeniti u većim gradskim knjižnicama u Hrvatskoj. Uz to, ilustrirala je primjenu ispitivanja zadovoljstva korisnika kao jednog od najvažnijih pokazatelja kvalitete usluga na primjeru Gradske knjižnice Rijeka, koristeći metodu anketnog upitnika prema smjernicama iz spomenutog IFLA-inog priručnika.

Senka Tomljanović, dipl. knjižničarka, ravnateljica Sveučilišne knjižnice Rijeka održala je izlaganje pod nazivom *Pokazatelji učinkovitosti za visokoškolske knjižnice*. Istaknula je važnost odabira i praćenja odgovarajućih pokazatelja učinaka poslovanja, kao sastavnog dijela sustava unaprjeđenja kvalitete svake organizacije, pa tako i knjižnica. Pokazatelji učinaka poslovanja su alati za ocjenu kvalitete aktivnosti knjižnica, ali i međusobnu usporedbu pojedinih knjižnica i knjižničkih sustava. Razmotrila je povezanost standarda Međunarodna knjižnična statistika (ISO 2789) i standarda Pokazatelji učinka knjižnica (ISO 1162) i njihovu primjenu u Hrvatskoj. Osvrnula se i na nedavno donesen Zakon o osiguranju kvalitete u znanosti i visokom obrazovanju (Narodne novine, 10.04.2009.). Ukazala je na izvore za odabir pokazatelja učinkovitosti za visokoškolske knjižnice u knjižničnom sustavu Sveučilišta u Rijeci, kao i koncept za osiguranje kvalitete knjižnične djelatnosti Sveučilišta u Rijeci.

II. Panel diskusija

U Panel diskusiji *Što je kvalitetna knjižnica i kvalitetna knjižnična usluga : dijagnoza, a onda terapija* (moderator Dijana Sabolović-Krajina) istaknuto je nekoliko primjera iz prakse uvođenja praćenja sustava kvalitete i to u knjižnicama Pravnog fakulteta u Rijeci, o čemu je izvijestila voditeljica knjižnice **Dejana Golenko** i Tehničkog fakulteta u Rijeci o čemu je govorila **Sanja Heberling Dragičević**. **Sabina Fras Popović**, voditeljica provođenja sustava kvalitete u Mariborskoj knjižnici detaljnije se osvrnula na motiviranje djelatnika knjižnice da se uključe u sustavno provođenje osiguranja kvalitete na svojim radnim mjestima, te je istakla da je glavni problem bio u procesu razumijevanja. **Dr. sc. Zdravko Pečar** ponudio je teorijska i praktična rješenja o primjeni načela ukupnog upravljanja kvalitetom (Total Quality Management – TQM) u procesu samoprocjene temeljene na modelu izrađenom na Fakultetu za upravu u Ljubljani. **Marina Mihalić** iz Nacionalne i sveučilišne knjižnice (NSK) u Zagrebu osvrnula se na problematiku osiguranja kvalitete sa stanovišta predsjednice Komisije HKD-a za statistiku, predavačice o primjeni knjižnične statistike i standarda u CSSU, te prijašnjeg angažmana u tijelima IFLA-e. Osvrnula se i na ocjenjivanje djelatnika u NSK. **Alisa Martek**, predsjednica Sekcije HKD-a za visokoškolske knjižnice, osvrnula se na dosadašnje tematiziranje teme osigurnja i praćenja kvalitete u okviru Komisije HKD-a za specijalne knjižnice, te predložila veću suradnju i povezanost na tom području komisija koje djeluju u okviru HKD-a - prvi korak trebala bi biti izrada upitnika, kojim bi se došlo do zajedničkih pokazatelja o mjerenju kvalitete, što bi bila podloga za komparaciju među knjižnicama.

Zajedničko u svim diskusijama bilo je isticanje potrebe kvalitetnog (preciznog, jasnog, višesmjernog) informiranja, komuniciranja i razumijevanja svih koji su uključeni u sustave uvođenje, upravljanja i osiguranja kvalitete, jer upravo je to najvažnije za uspjeh. Za razliku od (do)sadašnje, vrlo raširene prakse u uspostavljanje sustava kvalitete također je bitno bolje uključivanje zaposlenika, odnosno da svi djelatnici budu aktivni dionici u procesu upravljanja

kvalitetom. Sami knjižičari se trebaju potruditi da se knjižnice u društvu ne doživljavaju kao “kontingenti knjiga”, nego kao djelatnost bez koje je nemoguć informacijsko-obrazovni sustav društva.

III. Zaključci skupa

Povod organiziranju stručnog skupa na temu upravljanja i osiguranja kvalitete u knjižnicama nastojanje je Komisije HKD-a za upravljanje da osigura sustavnu edukaciju knjižičara o alatima i vještinama suvremenog menadžmeta kako bi se što lakše suočavali sa stalnim i brzim promjenama u okruženju. Posebno treba istaći promjene u funkcioniranju javnog sektora (uvođenje konkurencije, razvoj novih tehnologija, smanjivanje financiranja iz javnih budžeta i potraga za novim izvorima financiranja). Tu su i sve složeniji zahtjevi naših korisnika (članova, financijera, donositelja političkih odluka, najšire javnosti i dr.). Pojam kvalitete nije nov u knjižičarstvu, budući da nam je glavni kriterij rada zadovoljstvo korisnika. Međutim, knjižičari premalo koriste sustavno osiguranje kvalitete kao upravljački alat kako bi sebi olakšali poslovanje.

Stoga je cilj 2. okruglog stola *Knjižnice i suvremeni menadžment - Upravljanje i osiguranje kvalitete* bio upoznati sudionike skupa s osnovnim pojmovima, alatima i vještinama osiguranja kvalitete (definicija pojama kvalitete, principi izvrsnosti/kakvoće/izvrsnosti u knjižnici, utjecaj sustava kvalitete na djelatnike, korisnike, usluge i dr.), te ponuditi niz praktičnih znanja kako pratiti i poboljšati kvalitetu.

U tom kontekstu na kraju stručnog skupa pripremljeni su **zaključci**, koji se upućuju **Izvršnom odboru Hrvatskoga knjižničarskog društva**.

1. Predlaže se **Hrvatskom zavodu za norme** da preuzme standard ISO 11620:2008 kao hrvatsku normu **na hrvatskom jeziku**, kako bi postala dostupnija za praktičnu primjenu te kako bi se ujednačila hrvatska terminologija.
2. Predlaže se **Državnom zavodu za statistiku** da obrazac KNJ-1 (Izveštaj knjižnica) prilagodi najnovijem izdanju standarda ISO 2789.
3. Predlaže se **Uredništvu Društvenih izdanja Hrvatskoga knjižničarskog društva** da se objave magistarski i doktorski radovi na temu evaluacije knjižnica obranjeni posljednjih nekoliko godina u Hrvatskoj kako bi postali što lakše dostupni knjižnicama i knjižničarima.
4. Predlaže se **Uredništvu Društvenih izdanja Hrvatskoga knjižničarskog društva** da u svoj plan uvrsti prevođenje i objavljivanje IFLA-inog priručnika *Measuring quality iz 2007. godine* (Measuring quality : performance measurement in libraries / Roswitha Poll, Peter te Boekhorst. – 2nd revised ed. – Muenchen : Saur, 2007.).
5. Predlaže se **Zavodu za knjižničarstvo Nacionalne i sveučilišne knjižnice** da osuvremeni anketni upitnik za godišnje prikupljanje podataka iz narodnih knjižnica. Novi upitnik trebao bi sadržavati pokazatelje uspješnosti usklađene sa standardom ISO 11620:2008 i IFLA-inim priručnikom *Measuring quality iz 2007.*, a trebala bi ga pratiti detaljna dokumentacija s preciznim opisima i metodama za prikupljanje podataka i računanje pokazatelja.
6. Predlaže se **Nacionalnom vijeću za visoko obrazovanje i Agenciji za znanost i visoko obrazovanje** da prilikom osmišljavanja pokazatelja za evaulaciju visokih učilišta, u segmentu koji se odnosi na knjižnice, uključi i knjižničarsku struku, kako bi pokazatelji bili usklađeni s međunarodnim standardima za učinak knjižnica.
7. Predlaže se **Komisiji za narodne knjižnice** da razmotri mogućnost osuvremenjavanja Standarda za narodne knjižnice Republike Hrvatske, na način da se preciznije definiraju odredbe članka 52.

8. Predlaže se **Stručnom odboru Hrvatskoga knjižičarskog društva** da potiče veću suradnju među komisijama Hrvatskog knjižničarskog društva na izradi modela za samoevaluaciju svih vrsta knjižnica.
9. Predlaže se **knjižnicama** da same poduzimaju projekte osiguranja kvalitete uz identificiranje partnera unutar struke i vanjske, te upoznavanje knjižničarske zajednice o rezultatima svojih napora, posebice u kontekstu daljnje edukacije o implementaciji, upravljanja i osiguranju kvalitete.

Izvešće sastavile Dijana Sabolović-Krajina i Marija Šegota-Novak
Zaključke sastavile Senka Tomljanović i Gorana Tuškan Mihočić