

K MĚŘENÍ VÝKONŮ A STANOVENÍ KVALITY PRÁCE V KNIHOVNÁCH

Jana Luxová

Málokterá oblast týkající se řízení způsobí tolik vrásek na čele odpovědného vedoucího pracovníka jako téma „hodnocení výkonů“. Problematika posuzování výkonů není nic příjemného ani pro podřízené pracovníky. Hodnotící trendy jsou často středem zájmu mimo jiné i proto, že se očekává jejich objektivní přínos pro spravedlivé odměňování pracovníků. Protože zejména tento aspekt vzbuzuje zájem zaměstnanců, je nutno postupovat velice citlivě, budovat atmosféru poctivého a přesného přístupu k hodnotícím procesům. Pouhá skutečnost, že existují nějaké standardy a pro práci se jich v zásadě využívá, může např. pomoci v pracovních kolektivech mírnit napětí vyplývající z role šéfových oblíbenců a zbývajících zaměstnanců.

Tvorba a zavádění určitých výkonových ukazatelů v různých typech knihoven byly vždy v celosvětovém měřítku pokládány za progresivní činnost, která může napomoci zkvalitnit řízení knihoven, zlepšit pracovní prostředí, zvýšit kvalifikaci knihovníků. Tento přístup má také podstatný význam pro zlepšení organizace práce, její účelné rozdělení, pro plánování i kontrolu plánu. Nelze ovšem

přehlížet ani některé skeptické pohledy na celou záležitost, zvláště uvědomíme-li si, že důvody nejčastěji uváděné: původ norem z výrobní oblasti, jednoznačná tendence k byrokratizaci, velmi náročný postup samotného procesu normování, destrukce zažitých organizačních struktur, přemrštěná orientace na uživatele - mají silný racionální základ. Ani ta okolnost, že práce knihovny se s ekonomickými zákonitostmi může vyrovnávat jen v omezené míře, nezůstává stranou kritiky - činnosti knihovny přece jsou svou podstatou určeny uživatelům - nerozvíjíme je proto, abychom pak jenom skládali účty za všechny aktivity a nakonec se soustředili jen na obhajobu existence knihovny. Poskytování stále většího počtu služeb se zvyšující se kvalitou na rozdíl od průmyslového podniku nepřinese do hry finance z vnějšku, ale vytvoří větší tlak na stávající, obvykle velmi omezené zdroje. Teoretici integrálního řízení kvality (TQM) dále připomínají, že prosazování zlepšování kvality zejména v období krácení rozpočtů přinese knihovně především značné potíže.

Měření výkonů různých typů knihoven bylo již v průběhu minulých období standardní situací, protože řada k tomu potřebných dat se stala už dávno předmětem sběru knihovnických statistik, a nyní lze některé údaje snadno získat z výstupů integrovaných knihovnických systémů. Hodnocení výkonů ve spojitosti s činností knihoven a informačních pracovišť se v současné době ocitá častěji ve středu zájmu různých autorů, z nichž téměř každý vnáší do tohoto procesu jiný úhel pohledu. Setkáváme se proto s daleko širším spektrem možností, které ukazují, co vůbec ještě lze k „hodnocení výkonů“ přiřadit. Vyjdeme-li od základních statistických údajů, dostaneme se přes popisy práce, pracovní postupy, ocenění organizačních celků, hodnocení pracovníků, rozvoj pracovních sil, knihovní kodexy, pracovní příručky, kontrolu dodržování pracovních postupů, systémy plánování, evidenci stížností, zpracování anket o spokojenosti čtenářů, konzultace se čtenáři, srovnávání s předem daným standardem, využití výpočetní techniky v řídicím procesu až k měření výkonnosti i hodnocení kvality práce.

Zkušenosti s normováním práce v knihovnách jsou v Československé republice zachyceny již ve 30. letech našeho století a spojovány se jménem B. Koutníka. Nedochovaly se však žádné zprávy o tom, že by se tyto normy práce za první republiky, ani později za německé okupace, u nás používaly v praxi. V průběhu padesátých let se k nám pak dostávaly sovětské zkušenosti a tehdejší snahy o porovnávání výkonů souvisely zejména s budovatelským socialistickým úsilím. Později se některé velké české a slovenské knihovny soustřeďovaly na zjišťování výkonů v poměrně úzkém okruhu činností a jen u některých operací, například na úseku katalogizace. Koncem šedesátých let se spolu se soustředěním pozornosti na produktivitu práce akcentovaly spíše oblasti mechanizace a automatizace. V dalším období se problematikou zabývala metodická pracoviště Univerzitní knihovny v Bratislavě a Státní technické knihovny v Praze. Výsledky jejich činnosti se pak staly určitou praktickou pomůckou při plánování práce a

hodnocení výkonů v různých typech knihoven a informačních středisek u nás. Na sklonku osmdesátých let vydala Státní knihovna ČSR orientační normy výkonů, které byly určeny veřejným knihovnám. Tyto výkonové ukazatele byly zpracovány z podnětu Ministerstva kultury a zachycovaly základní knihovnické a bibliografické činnosti, pro něž byla zjišťována spotřeba času pro pracovní operace.

To, co bylo vesměs pro všechny uvedené práce v oblasti ukazatelů výkonů v knihovnách společné, bylo předložení příkladů již vytvořených norem s tím, že by se některé z nich mohly stát základem pro tvorbu vlastních norem dané knihovnické či informační instituce. V knihovnách totiž není možné stanovit pevné, obecně platné ukazatele pro určité operace tak, aby platily pro všechna pracoviště, ale současně s touto úvahou se jen málokomu jevilo jako žádoucí, aby každá knihovna musela od základu vypracovávat své vlastní ukazatele. Proto byly tyto normy nejčastěji doporučovány jako orientační.

Na začátku devadesátých let se v oblasti práce odboru knihovnictví Národní knihovny ČR konstitovala expertní činnost. Ta byla prováděna jako odborná služba nejčastěji určená veřejným knihovnám v případě, že se jejich zřizovatelé či přímo ředitelé na Národní knihovnu obrátili. Zástupci Národní knihovny začali vypracovávat expertizy, jejichž výsledkem je objektivně a nestranně zhodnocená činnost a fungování sledované knihovny. Již při podání žádosti o expertizu bývala témata blíže specifikována - jako například: organizace knihovny, organizace veřejného knihovnictví, regionální působnost atd. Při zpracovávání analýz byly využívány všechny dostupné dokumenty typu: zřizovací listina, statut, organizační řád, výpůjční řád, organizační schéma, pracovní úvazky, pracovní náplně atd. Díky tomu, že české veřejné knihovnictví má k dispozici propracovanou statistiku, mohla se stát jedním ze základních zdrojů při porovnávání. Celá záležitost týkající se hodnocení knihoven se dala do pohybu pochopitelně hlavně z důvodu celospolečenských změn po roce 1989, kdy se v souvislosti s problémy financování kultury nedostávalo potřebných peněz ani na provozní náklady knihoven a nákup knihovních fondů. V řadě knihoven totiž byly okamžitě sníženy rozpočty a zároveň na trhu došlo k prudkému nárůstu cen knih, časopisů i ostatních dokumentů. Pod tlakem této situace docházelo k diametrálně rozdílným pohledům na funkci a působnost veřejných knihoven ze strany vedoucích pracovníků knihoven a ze strany zřizovatelů knihoven. Zřizovatelé většinou v důsledku úsporných opatření požadovali přehodnocení činnosti knihoven, pracovních náplní a v konečném řešení snížení počtu pracovníků v knihovnách a omezení služeb obyvatelstvu. Expertiz na téma hodnocení výkonů knihoven bylo za uplynulá léta odborem knihovnictví Národní knihovny vypracováno několik desítek, několik z nich bylo věnováno i knihovnám mimo síť veřejných knihoven. V některých případech závěry těchto analýz umožnily další existenci posuzované knihovny.

Měření efektivity knihovnické práce z kvalitativního hlediska se věnuje pozornost již od konce 60. let. Zhruba od 80. let byla zveřejněna celá řada příruček popisujících

metody získávání dat a jejich vzájemné korelace pro stanovení smysluplných a srozumitelných výkonnostních ukazatelů.

V současné době se v zahraniční literatuře objevují převážně témata dotýkající se zejména kvality informačních a knihovnických služeb. Předmětem aplikace kvalitativních a kvantitativních měření bývají většinou vysokoškolské a odborné knihovny. Při zavádění systému kvality je rozhodující základní princip - a to, že na každý systém je třeba nahlížet z hlediska kontextu celé organizace. Úspěch implementace systému řízení kvality pak závisí na závazném rozhodnutí vedení a závazném přidělení zdrojů - času a peněz. Pro kvalitu jsou významné všechny typy interních procesů a trvalost kvalitativního zlepšení je zaručena jen v případě účasti celé organizace na procesech úpravy kvality.

Měření výkonnosti a kvalita vzájemně souvisejí v tom, že shromažďování a analýza údajů o výkonech tvoří nutnou součást posuzování kvality. Tyto údaje napomáhají rozeznat problémy, zlepšovat služby a metody řízení, zjišťovat potřeby uživatelů a nabídkou služeb následně zajišťovat jejich uspokojení.

Systémy zajišťující kvalitu jsou zaváděny převážně ve vědeckých knihovnách, které současně procházejí zásadní změnou orientace z fondů na uživatele. Jestliže se v minulých dobách za kvalitu považovalo vybudování velkých vyvážených fondů zajištěných dobrými katalogy, přesouvá se nyní těžiště systému kvality na obsluhu uživatele, aniž by ovšem předchozí procesy ztratily na důležitosti. Řízení knihoven se dlouho soustřeďovalo na zdroje knihovny a jejich efektivní využití, v posledních letech se koncentruje na nabídku služeb a spokojenost uživatelů.

Implementace systémů zajišťování kvality původně vyvinutých pro průmyslové a výrobní organizace vykazuje při zavádění v sektoru služeb řadu rozdílů, i když v obou případech lze nahlížet na péči o zákazníka jako na společný bod poskytovaných služeb. V obou případech se předpokládá, že kvalitu služeb určuje hodnocení uživatele. Obecně vzato, měření kvality služby znamená srovnávání s předem daným standardem, ale přesto, že uživatelé sami často nemají jasnou představu o službách, které požadují, je konečné hodnocení úplně závislé na jejich úsudku. Jedná se přitom jen o porovnávání jejich očekávání s tím, co je ve skutečnosti nabízeno.

Při zavádění systému kvality je nutno vždy respektovat konkrétní místní podmínky i potřeby, čili orientovat se na maximální uspokojení potřeb uživatelů, ale současně se pohybovat jen v mezích daných zdrojů.

Obecně byla kvalita práce veřejných knihoven v České republice naposledy prověřována v rámci plošného výzkumu veřejného mínění provedeného ve druhé polovině roku 1996 agenturou Opinion Window. Iniciátorem tohoto výzkumu, který financovalo Ministerstvo kultury, byl odbor knihovnictví Národní knihovny ČR. Šetření proběhlo na reprezentativním vzorku populace ČR a hodlalo zjistit zejména, jaká je informovanost veřejnosti o nabídce služeb veřejných knihoven v místě bydliště, jak jsou využívány jednotlivé typy služeb, jaká je spokojenost uží-

vatelů s nabízenými službami, které další služby by eventuálně měly veřejné knihovny poskytovat atd.

Konkrétně na otázku: „Jak jste spokojen/a s nabídkou knih a služeb ve veřejných knihovnách?“ odpovědělo 80 % čtenářů, že je spokojeno, více než pětina čtenářů udala, že je dokonce velmi spokojena. Od 13 % čtenářů se dostalo knihovně neutrálního hodnocení a pouze 5 % dotázaných čtenářů se vyslovilo, že je s nabídkou služeb a knih ve veřejných knihovnách nespokojeno. Nejvíce byly s veřejnými knihovnami spokojeny ženy a nejstarší respondenti. Největší spokojenost také panovala ve městech střední velikosti (20 000-49 000 obyvatel), kritičtější postoje zaujímal mladší čtenáři. Obecnou spokojenost čtenářů podporoval i fakt, že tři čtvrtiny dotázaných neuvedly k práci veřejných knihoven žádné výhrady, mezi zbylou čtvrtinou respondentů si 6 % čtenářů stěžovalo na nedostatečnou nabídku knih, 3 % na dlouhou čekací dobu a pomalé zařazování novinek. Jen jednotliví respondenti měli k práci knihoven a nabídce knih a služeb další připomínky.

Stupeň kvality práce veřejných knihoven byl v tomto plošném výzkumu zachycen jen okrajově, ale významná část populace v ČR ví, kde působí v jejich okolí instituce typu veřejné knihovny, představa převážné části čtenářů o veřejné knihovně se shoduje s tím, jak se tato instituce v jejich blízkosti skutečně prezentuje, a zároveň čtenáři dokáží posoudit, jak vyhovuje jejich čtenářským a informačním zájmům.

Současné výkony velké skupiny našich veřejných knihoven jsou orientovány převážně na střední a starší populaci (dětští respondenti nebyli zahrnuti), protože nedostatek financí neumožňuje rychlé rozšiřování moderních informačních technologií a často brání pružnému nákupu sbírkových materiálů v dostatečném počtu exemplářů.

Není žádným tajemstvím, že když naše odborná veřejnost zaslechne o normování výkonů v knihovnách, pocítí lehké mrazení v zádech, zvláště připomene-li si příčiny sledování výkonů podobných oborů lidské činnosti kdykoli v minulosti u nás. Nebude asi náhodou, že se tento námět vrací obvykle ve vlnách přinášejících nové, „čerstvé“ vedoucí síly - jednou se sovětskými zkušenostmi, jindy s racionalizačními počiny, v další vlně rozbíjející pozůstatky minulé éry z principu a nejnověji ve snaze napodobit vlivy přicházející ze západních zemí. Doufejme, že případný přesun pozornosti ke kvalitativním ukazatelům u nás bude skutečně sledovat zejména zlepšení práce a služeb knihoven a nevyústí v izolované procesy využití jednotlivých výkonnostních indikátorů přibližující se více méně historicky známým „potěmkinádám“.

