

**Kvalita a výkonnost - knihovny  
pod drobnohledem : řízení kvality  
v knihovnách / Z něm. a angl. orig. přel.  
Jindřich Pilař. - 1. vyd. - Praha : Národní  
knihovna ČR, 1999. - 149 s. - (Studijní texty)**

---

Publikace obsahuje překlady vybraných příspěvků ze sborníku vydaného Německým knihovnickým institutem v roce 1996 pod názvem **Qualität und Leistung - Bibliotheken auf dem Prüfstand. Beiträge zum Qualitätsmanagement in Bibliotheken.**

V úvodu informuje *K. Pauleweit* čtenáře o dvou seminářích, konaných na toto téma v roce 1995 v Berlíně a ve Frankfurtu nad Mohanem. Oba semináře poukázaly na nejdůležitější prvky řízení kvality: plánování, orientaci na uživatele, měření výkonnosti a aktivní účast pracovníků knihoven.

První blok tvoří příspěvky, které se zabývají obecnými pravidly řízení kvality: *Ute-Birgit Maier* charakterizuje aplikaci **metod integrálního řízení kvality (TQM - Total Quality Management)** v průmyslu, jmenovitě ve firmě Wacker-Chemitronic GmbH. *Martina Merkle* vysvětluje nutnost implementace řízení kvality v knihovnách. Ty dostávají čím dál méně finančních prostředků a zostřuje se konkurence na trhu informací, a tak jsou stále více tlačeny k tomu, aby svou existenci obhájily vyšší efektivitou a hospodárností práce. Důležitou roli hrají nová mé-

dia, která otvírají knihovnám možnost rozšíření nabídky jejich služeb. Knihovny musí uživatelům dodat ze záplavy informací ty relevantní v co nejkratší době. Autorka se dále zabývá certifikací prováděnou na základě obsahu norem DIN ISO 9000-9004. *Albert Bilo* vysvětluje ve svém příspěvku pojmy hospodárnost, efektivnost a rentabilita ve vztahu k řízení kvality knihoven, věnuje se kalkulaci nákladů a výkonů. O řízení kvality v holandských knihovnách pojednává příspěvek *Leo J. Penningse*. V září 1992 byl odstartován program „Řízení kvality v informačních službách“, v prosinci 1993 proběhla stejnojmenná konference, v roce 1993 byl vyvinut nástroj analýzy bází dat, zpracována interní příručka kvality, v roce 1995 již aktivity v oblasti řízení kvality rozvíjela celá řada holandských knihoven. Autor vyjmenovává podoby zlepšování kvality: organizační změny, harmonizace či standardizace procesů, vzdělávání, zlepšování interní a externí komunikace, a její fáze.

Druhý a třetí blok tvoří příspěvky přinášející zkušenosti veřejných a vysokoškolských knihoven. *David F. Parker* se zabývá zkušenostmi a výsledky řízení kvality v britských veřejných knihovnách, jmenovitě ve Wandsworthu, jedné z lokalit tvořících Velký Londýn. Vyjmenovává normativní materiály v této oblasti, z nichž nejvýznamnější je britská norma BS5750, zabývá se **měřením výkonnosti knihoven (Performance Measurement), plány zlepšování kvality (Quality Improvement Plans-QUIPs)** a jejich ukázkami a knihovními kodexy obsahujícími mnoho závazků. *Leo Prawitt* prezentuje zkušenosti s projektem zavádění integrálního řízení kvality (TQM) v Saarbrückenu, který se týkal celé městské správy, tj. v jejím rámci i městské knihovny. Zdůrazňuje, že zlepšení kvality nelze redukovat na měření výkonnosti. *Maxine Melling* zaměřil svůj příspěvek na aplikaci **ISO 9000** jako klíčového prvku programu integrálního řízení kvality v Univerzitní knihovně Středního Lancashiru. Využitím výpočetní techniky v řídicím procesu a jejím propojením s nejnovějšími technologiemi měření v knihovně De Montfortské univerzity se zabývá *Suzanne Ward*. Charakterizuje pojem „**systém podpory řízení**“ (**Decision Support System - DSS**) - tímto tématem se knihovna zabývá od roku 1987, od roku 1991 také měřením výkonnosti. Seznamuje s výsledky průzkumu v knihovně pomocí četných grafů. *Henk J. M. van den Hoogen* informuje o širokém projektu zvyšování kvality realizovaném v letech 1990-1991 v univerzitní knihovně Limburské univerzity a jeho výsledku: zformování základů nezvratného procesu orientace na uživatele a kvalitu knihovny. Konstatuje, že knihovny, zejména vědecké, procházejí zásadní změnou orientace z fondů na uživatele: je to způsobeno ohromným nárůstem literatury, stále obtížnější orientací uživatele v nabídce informací, zvyšující se kritičností, emancipovaností a náročností uživatelů a nárůstem konkurence na trhu s informacemi. Charakterizuje průzkum uživatelů knihovny a názory pracovníků knihovny. Další příspěvek téhož autora rozvíjí problematiku kvality služeb a jejich orientace na uživatele. V závěru uvádí **model měření kvality** nazvaný **SERVQUAL (Service Quality)**, který se od

roku 1985 stal široce využívanou technologií měření a řízení kvality služeb a vychází z představy orientace na zákazníka, v jejímž rámci úroveň kvality služby určuje hodnocení zákazníka.

Závěrečnou část tvoří resumé, které obsahuje závěrečný příspěvek *Petera te Boekhorsta* „Řízení kvality a vědecká knihovna - Nepřekonatelný protiklad?“ zamýšlející se nad argumenty pro a proti řízení kvality ve vědeckých knihovnách. Autor sumarizuje námítky:

1. Metoda řízení kvality nebyla vyvinuta pro organizace poskytující služby, o knihovnách nemluvě. Z praxe se ukazuje, že aplikace ISO 9000 v knihovnách vyžaduje množství vlastního výkladu.
2. Téměř všechny popisy metod typu TQM či ISO 9000 upozorňují na jejich tendenci k byrokratizaci.
3. Náročnost postupu a pochybnosti nad jeho využitím.
4. Rozbití osvědčených organizačních struktur.
5. Příliš důsledná orientace na uživatele.

I přes určitou oprávněnost kritiky v některých bodech je v závěru zdůrazněna potřeba zavádění nových metod řízení. V USA a Velké Británii, které se považují za průkopníky těchto metod, se od 80. let cíleně rozdmýchává nedůvěra vůči veřejným organizacím poskytujícím služby. Mottem těchto procesů je „*value for money*“ (za peníze hodnotu). Přidělení prostředků z veřejných zdrojů se stále více musí zdůvodňovat efektivitou práce. Taktéž veřejná správa v Německu je pod stále větším tlakem, aby prokázala vlastní výkonnost a složila účty o způsobech, jak s veřejnými finančními prostředky nakládá.

Komplexní metody řízení kvality, jakými jsou TQM či ISO 9000, doposud uplatnilo v praxi jen málo knihoven, a to většinou aplikací na dílčí proces. Je možno provést minimální aplikaci řízení kvality, a to využitím nástrojů měření výkonnosti přizpůsobených praxi vědeckých knihoven. Měření výkonnosti je základní součástí řízení kvality, která není v knihovnách žádnou novinkou. Provádí se jím analýza vztahů mezi výkonností knihovny, jejím posláním a stanovenými cíli. Základem hodnocení výkonnosti knihoven jsou výkonnostní indikátory, jež jsou definovány v normě **ISO 11620 - Information and documentation - Library performance indicators** (český překlad viz ČSN ISO 11620 Informace a dokumentace - Ukazatele výkonnosti knihoven).

Mrá

