

Sustav upravljanja kvalitetom (ISO 9001) za knjižničare

Ivo Tokić

ivo.tokic@ina.hr

U organizaciji Centra za stalno stručno usavršavanje i Gradske knjižnice Rijeka održana je radionica “Upravljanje kvalitetom za knjižničare: Što donose izmjene norme ISO 9001 za upravljanje kvalitetom za knjižničare?” Radionica je bila odlično posjećena, a polaznice su bile dijelom iz narodnih i visokoškolskih knjižnica te u najvećem broju iz školskih knjižnica.

Koliko brojnost i aktivnost knjižničara na ovim radionicama govori o njihovom interesu za upravljanje kvalitetom u knjižnicama, toliko i njihova očekivanja općenito govore da se ova tematika još uvijek nije dovoljno predstavila u najširim knjižničnim krugovima. Nakon što je na samom početku od polaznica bilo zatraženo da formuliraju svoja očekivanja od radionice, knjižničarke su jasno izrekle što su došle čuti. Očekivanja su se tako kretala u rasponu od toga da žele saznati kako općenito mogu poboljšati svoj rad u knjižnici preko toga kakve promjene treba očekivati u radu timova za kvalitetu u njihovim školama do konkretnih metoda mjerenja uspješnosti rada knjižničara. Dok je na jedan dio tih očekivanja radionica mogla odgovoriti, drugi dio očekivanja je očigledno bio nerealno usmjeren unatoč najavljenom nazivu i sadržaju radionice, s upoznavanjem i primje-

nom međunarodne norme ISO 9001:2015 radi uvođenja općeg i sveobuhvatnog sustava upravljanja kvalitetom u organizaciji kao što je knjižnica. Ta nerealnost očekivanja nastaje zbog nedovoljne upućenosti u problematiku sustava upravljanja kvalitetom koji se često miješa s pojedinačnim pitanjima kvalitete rada. Ta zbrka je s jedne strane razumljiva jer su zbog sve većeg inzistiranja okruženja da se poboljša kvaliteta rada u knjižnicama, sami knjižničari upućeni na traženje odgovora u području kvalitete radi brojnih otvorenih pitanja s kojima se oni suočavaju u svojoj praksi. Stoga su njihova očekivanja – i ona nerealna – pozitivna jer su odraz njihove potrebe za odgovorima. A s druge strane, nerealnost očekivanja je bila razumljiva i u ovom konkretnom slučaju iz razloga što je od gotovo tridesetak knjižnica zastupljenih na radionici samo jedna od njih imala uveden sustav upravljanja kvalitetom te je praktično samo jedna knjižničarka iz iskustva realno znala o čemu će se govoriti i što će novoga čuti. No to samo dodatno ističe važnost ovakvih edukacija.

A ulazeći u veliko i složeno područje sustava upravljanja kvalitetom, radionica je polaznice najprije upoznala s konceptom kvalitete koji u osnovi predstavlja ispunjenje zahtjeva. To, drugim riječima, znači da razina kvalitete prije svega ovisi o razini ispunjenja postavljenih zahtjeva. Međutim, novost je da izdanje norme ISO 9001:2015 sada traži da organizacije, tj. u ovom slučaju knjižnice, nastoje zadovoljiti ne samo postavljene zahtjeve kao dosad, nego i očekivanja svojih kupaca, tj. korisnika.

S tim u svezi, knjižničarke su se na radionici odmah upoznale, ali pomalo morale i priviknuti na terminologiju sustava upravljanja kvalitetom



(SUK), gdje bi na primjer termin organizacija u njihovom pojedinačnom slučaju značio i knjižnicu i/ili školu (za školske knjižničare); termin kupci su za knjižničare korisnici, ali i ostali knjižničari i drugi zaposleni ako je riječ o velikoj knjižnici ili knjižničnom sustavu, te kolege iz nastave ili stručnih i ostalih službi u školi za školske knjižnice; termin izlazi procesa su rezultati njihovog rada bilo prema korisnicima bilo prema ostalima zaposlenima u knjižnicama ili školama ili drugim ustanovama s kojima surađuju na bilo koji način, itd. Radi boljeg razumijevanja što će se od knjižničara očekivati ako se uvede SUK u knjižnicu, dan je cjeloviti uvid u razloge uvođenja SUK-a u knjižnicu; zašto je dobro koristiti normu ISO 9001 iako postoje i drugi poznati sustavi upravljanja kvalitetom poput Six Sigma koji su pak primjereniji za potrebe industrije; uvid u sadržaj i zahtjeve norme ISO 9001; o ulozi ljudi u SUK-u budući da su upravo oni ključni za uspjeh SUK-a; što su to nesukladnosti (neispunjenje zahtjeva ili greške u radu) prema SUK-u te kakve sve vrste nesukladnosti postoje, kako ih prepoznati na različitim razinama i procesima te su prisutne knjižničarke brzo prepoznale i nesukladnosti iz područja knjižničarske djelatnosti, i sl. Prezentirani su zahtjevi norme ISO 9001 koji su razvrstani prema sljedećim područjima:

Kontekst organizacije

- Razumijevanje organizacije i njenog konteksta
- Razumijevanje potreba i očekivanja zainteresiranih strana
- Određivanje opsega sustava upravljanja kvalitetom
- Sustav upravljanja kvalitetom i njegovi procesi



Vođenje

- Vođenje i opredjeljenje
- Usmjerenost na kupca
- Uspostavljanje i komuniciranje politike kvalitete
- Organizacijske uloge, odgovornosti i ovlasti

Planiranje

- Radnje za obradu rizika i prilika
- Ciljevi kvalitete i planiranje njihova postizanja
- Planiranje promjena

Podrška

- Resursi
- Ljudi
- Infrastruktura
- Okruženje za provedbu procesa
- Resursi za nadzor i mjerenje
- Organizacijsko znanje
- Kompetencija
- Svijest
- Komunikacija
- Dokumentirane informacije
- Upravljanje dokumentiranim informacijama

Provedba

- Operativno planiranje i nadzor
- Zahtjevi za proizvode i usluge



- Komunikacija s kupcem
- Određivanje i ocjena zahtjeva za proizvode i usluge
- Projektiranje i razvoj proizvoda i usluga
- Nadzor vanjski nabavljenih procesa, proizvoda i usluga
- Proizvodnja i pružanje usluge
- Identifikacija i sljedivost
- Čuvanje
- Izdavanje proizvoda i usluga
- Upravljanje nesukladnim izlazima

Vrednovanje performansi

- Nadzor, mjerenje, analiza i vrednovanje
- Zadovoljstvo kupca
- Analiza i vrednovanje
- Interni audit
- Upravna ocjena

Poboljšavanje

- Nesukladnost i korektivna radnja
- Trajno poboljšavanje

U navedenim kategorijama mogu se prepoznati obilježja rada u knjižnicama i vidjeti kako se ovi zahtjevi primjenjuju na njih. Upoznavanje s novim zahtjevima norme vezano je za vođenje i ulogu koju u SUK-u ima najviše posloводство (tj. u ovom slučaju ravnatelj/ica knjižnice ili škole, dekan/ce itd.); sa zahtjevom za poznavanjem unutrašnjeg i vanjskog konteksta (okruženja) odakle proizlazi i zahtjev da knjižničari bolje upoznaju potre-



be, želje i očekivanja kupaca (korisnika), ali i drugih zainteresiranih strana; upoznate su i sa zahtjevom za obradu rizika i prilika kod planiranja i obavljanja redovnih aktivnosti; te o ključnom zahtjevu SUK-a da se upravljanje kvalitetom uključi u sve procese u organizaciji (tj. knjižnici). Bez obzira na vrstu knjižnica uočava se da SUK po normi ISO 9001 ne predstavlja neki čarobni štapić koji će automatizmom lako otkloniti probleme i poboljšati zatečeno stanje, već da je to alat koji pruža okvir za analizu svih postojećih procesa u organizaciji (tj. knjižnici); koji omogućuje i zahtijeva sustavno opisivanje radnih procesa i definiranje odgovornosti u njima; traži analizu kako vlastitog rada tako i mjerenje zadovoljstva kupaca (korisnika) tim radom te potom poduzimanje potrebnih poboljšanja s tim u vezi; zahtijeva uklanjanje nesukladnosti (grešaka) na realan i sustavan način kako bi se spriječilo njihovo ponavljanje; te da je potrebno stalno tražiti način da se poboljšaju čak i oni procesi koji se trenutno korektno odvijaju.

Prezentirane su sve one pojedinačne metode koje služe mjerenju uspješnosti ili podizanju kvalitete pojedinih segmenata rada u knjižnici same po sebi nisu SUK koji obuhvaća cjelovitost svih procesa i aktivnosti u nekoj organizaciji, u ovom slučaju u knjižnici. To znači da se SUK implementira u sve procese i aktivnosti od planiranja radnih obaveza, izvršenja organizacijskih i knjižničnih procesa poput rada s korisnicima, nabave, katalogiziranja i slično, raznih projekata, komunikacije prema vanjskim stranama, tj. suradnicima, vanjskim korisnicima, državnim tijelima, itd. i to na svim razinama u knjižnici. Vezano za to, naglašeno je da SUK prema ISO 9001 traži da sama organizacija (tj. u slučaju polaznika ove radionice knjižnica,



škola ili fakultet) odredi opseg uvođenja SUK-a. To znači da SUK može obuhvatiti samo jednu ili više lokacija te jednu, više ili sve organizacijske jedinice ili procese. To bi značilo da ako neka škola želi uvesti SUK po ISO 9001, onda ona sama određuje hoće li se SUK uvesti u cijeloj školi uključujući i knjižnicu i stručne službe u administraciji, ili će se uvesti u školu, ali bez knjižnice, odnosno da će se uvesti na primjer samo za matičnu lokaciju, ali ne i za područne škole, itd. Ili se može uvesti samo u školsku knjižnicu. A odatle onda, ovisno o broju obuhvaćenih lokacija, dijelova organizacije i broja uključenih ljudi, slijede i odgovori na konkretna pitanja poput koliko bi uvođenje SUK-a moglo financijski stajati ili koliko dugo se uvodi. Posebno je istaknuto i da ISO 9001 traži da pri nadzoru i mjerenju svaka organizacija (knjižnica) za sebe odredi što će mjeriti i kako će to raditi. Dakle, ova norma ne definira konkretne metode mjerenja i kriterije uspješnosti rada, ali zahtijeva da se to definira, mjeri, analizira i na osnovu toga traže poboljšanja uz dokumentiranje svega navedenoga. Knjižničari upoznati sa SUK-om već znaju da se konkretne relevantne metode za mjerenje uspješnosti trebaju ili samostalno uspostaviti ili potražiti u stručnim i zakonskim dokumentima koji reguliraju njihovu djelatnost poput pravilnika ili standarda za poslove u njihovoj vrsti knjižnice.

Aktivna uključenost polaznica tijekom predavanja potvrdila je zainteresiranost da se vidi što je uistinu SUK, što točno čeka knjižničare ako se odluče implementirati SUK u svojoj knjižnici i na što trebaju posebno obratiti pozornost. Posebno je bilo važno vidjeti da je u svijetu koji se brzo mijenja i sa sve zahtjevnijim korisnicima knjižničarima nužno stalno preispiti-



vati svoje metode rada i njegovu uspješnost. Tu će informaciju najbolje dobiti od svojih korisnika i drugih zainteresiranih strana. SUK će im biti tu da ih na to obavezuje i pomaže u postizanju boljih rezultata. Dobivanje certifikata ISO 9001, koji dolazi kao kruna višemjesečnih uspješnih napora na uvođenju SUK-a, ne predstavlja kraj već početak pravog rada na uvođenju i održavanju kvalitete u radu. Ne samo zato jer se održavanje certifikata vodi u trogodišnjem ciklusu, već zato jer on mijenja naš stav kojim promatramo svoj dosadašnji način rada i olakšava nam da sustavno uklanjamo nedostatke i uvodimo promjene na bolje. Važno je naglasiti činjenicu da novo izdanje norme ISO 9001:2015 na zdravorazumski način donosi vrlo koristan okvir za primjenu najbolje prakse u bilo kojem području, pa tako i kod rada u knjižnicama. Pri tome je dobro što i same knjižnice načelno već dulje vrijeme stavljaju potrebe i interese svojih korisnika u prvi plan, kao polazišnu točku prema kojoj treba usmjeriti radne procese i aktivnosti knjižničara. A upravo je to ključno polazište i za ISO 9001. ISO 9001 uvijek inzistira na poboljšanjima, pa zato izdanje iz 2015. zahtijeva da na putu prema većoj kvaliteti knjižničari u svom radu trebaju ne samo ispuniti zahtjeve, nego još i nadmašiti očekivanja svojih korisnika. Ali, uvjereni smo da će nakon skoro tri tisuće godina neprekinutog iskustva knjižničari i to moći kvalitetno i s osmijehom obaviti.

