

Jacek Marek Radwan\*  
Biblioteka Wydziałowa  
Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej  
Uniwersytet Jagielloński



## DOSKONALENIE USŁUG BIBLIOTECZNYCH W BIBLIOTECE WYDZIAŁOWEJ WZIKS UJ A ZNORMALIZOWANY SYSTEM ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ WEDŁUG KRYTERIÓW NORMY PN-EN ISO 9001:2009

[OPTIMIZATION OF SERVICES TO USERS IN THE LIBRARY OF FACULTY OF  
MANAGEMENT AND SOCIAL COMMUNICATION, JAGIELLONIAN UNIVERSITY,  
IN THE LIGHT OF STANDARDIZED MANAGEMENT SYSTEM  
CONFORMING TO PN-EN ISO 9001:2009 STANDARD]

**Abstrakt:** Funkcjonowanie bibliotek podlega ciągłym zmianom. Aby właściwie wypełniać powierzone zadania, biblioteki muszą być przygotowane do realizacji coraz to nowych wyzwań i oczekiwań klientów oraz innych interesariuszy. Biblioteki akademickie nie mogą być traktowane jako typowe organizacje usługowe – wyłącznie świadczące usługi biblioteczne. Muszą być organizacjami interdyscyplinarnymi, zarządzającymi jakością swoich usług bibliotecznych. Jakość w działaniach i w obsłudze użytkowników biblioteki akademickiej nie jest bowiem związana z jej wielkością, profilem zbiorów czy statusem w strukturach uczelni, lecz ze sposobem zarządzania interdyscyplinarną organizacją ukierunkowaną na jakość.

BIBLIOTEKA – DOSKONALENIE – JAKOŚĆ – NORMA ISO 9001:2008 – SYSTEM ZARZĄDZANIE JAKOŚCIĄ

**Abstract:** The way in which libraries operate is constantly changing. In order to perform their tasks reasonably well, they have to be prepared to meet new challenges and users' or other stakeholders' expectations. Academic libraries should not be considered as typical service industries, focused exclusively on providing a library service. They ought to act as interdisciplinary organizations complying with good practice in the field of services' quality management. Quality of activities and service provided by an academic library does not relate to the institution's size, its position in the university's structure or collections' profile but depends on management model aligned on the requirements of quality-oriented interdisciplinary organization.

LIBRARY – OPTIMIZATION – QUALITY – ISO 9001:2008 – QUALITY MANAGEMENT SYSTEM

\* Mgr JACEK MAREK RADWAN; kierownik Biblioteki Wydziałowej Wydziału Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego; absolwent kierunku zarządzanie i marketing, specjalność: zarządzanie jakością – kształcenie menedżerów jakości; studia podyplomowe „Broker informacji” (IINiB UJ). Dwie najważniejsze publikacje: (2008) *CAF (The Common Assessment Framework) jako narzędzie doskonalenia organizacji publicznych*. [W:] W. Kowalczewski, W. Matwiejczuk red. (2008). *Aktualne problemy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Szkoła Wyższa im. Bogdana Jańskiego, s. 160–168; (2006) *Zarządzanie jakością w kancelarii podatkowej i biurze rachunkowym*. „Forum Doradców Podatkowych”, 130 s. E-mail: jacek.m.radwan@uj.edu.pl

[JACEK MAREK RADWAN; Head of the Library of the Faculty of Management and Social Communication, Jagiellonian University; MA in Managements and Marketing, specialty: Quality Management; diploma of post-graduated studies in Infobrokering (Institute of Information and Library Science, JU). Two the most important publications: (2008) *CAF (The Common Assessment Framework) jako narzędzie doskonalenia organizacji publicznych* [*CAF (The Common Assessment Framework) as a Tool for Optimizing Public Organizations*]. [In:] W. Kowalczewski, W. Matwiejczuk eds. (2008). *Aktualne problemy zarządzania organizacjami* [*Current Issues of Organizations' Management*]. Warszawa: Szkoła Wyższa im. Bogdana Jańskiego, s. 160–168; (2006) *Zarządzanie jakością w kancelarii podatkowej i biurze rachunkowym* [*Quality Management in Tax Attorney's Office and in Accounting Firm*]. „Forum Doradców Podatkowych”, 130 s. E-mail: jacek.m.radwan@uj.edu.pl]

\*

\*      \*

## WPROWADZENIE

Funkcjonowanie bibliotek szkół wyższych podlega ciągłym zmianom i doskonaleniu. Aby właściwie wypełniać powierzone zadania, biblioteki te muszą być przygotowane do realizacji coraz to nowych wyzwań i oczekiwań klientów oraz innych interesariuszy (inwestorów). Biblioteki akademickie nie mogą być traktowane jako typowe organizacje usługowe, świadczące wyłącznie usługi biblioteczne. Muszą być organizacjami interdyscyplinarnymi, działającymi nie tylko na rzecz pracowników nauki i studentów, ale i organizacjami zarządzającymi jakością swoich usług. Jakość w działaniach i w obsłudze użytkowników biblioteki akademickiej nie jest bowiem związana z jej wielkością, profilem zbiorów czy statusem biblioteki w strukturach uczelni, lecz ze sposobem zarządzania organizacją ukierunkowaną na jakość.

Wymagania ostatnich lat sprawiły, że organizacje, które chcą odnieść i utrzymać sukces muszą posiadać coś więcej niż tylko dobry produkt czy usługę na wysokim poziomie. Klient oraz działania konkurencji zmuszają do ciągłej pracy nad własną organizacją, tak by przy zmiennych zasobach, stosując sprawne zarządzanie i ciągłe doskonalenie osiągać przewagę nad innymi.

Zasady, metody i narzędzia zarządzania jakością to elementy, które z powodzeniem wspierają te działania. Wynikiem tych zabiegów jest popularność systemu zarządzania opartego o wymagania normy PN-EN ISO 9001:2009. W 2010 roku Biblioteka Wydziałowa Wydziału Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego podjęła działania, aby wprowadzić system zarządzania jakością wg kryteriów i wymagań normy ISO 9001.

### WYMAGANIA I KRYTERIA NORMY PN-EN ISO 9001:2009 JAKO PODSTAWA DOSKONALENIA USŁUG BW WZiKS UJ

Norma PN-EN ISO 9001:2009 składa się z wprowadzenia oraz ośmiu rozdziałów. We wprowadzeniu przedstawiony jest model systemu zarządzania jakością (SZJ) oparty na cyklu ciągłej poprawy jakości i podejściu procesowym oraz są określone możliwości zastosowania normy. Rozdział pierwszy określa nam, w jakim celu organizacja wdraża wymagania normy oraz sygnalizuje możliwość wyłączeń niektórych z tych wymagań.

Rozdział drugi wskazuje związki normy ISO 9001 i normy ISO 9000. Natomiast rozdział trzeci to wyjaśnienia podstawowych pojęć, takich jak: wyrób, organizacja i dostawca. Pozostałe pięć rozdziałów to wymagania systemu zarządzania jakością, które musi spełnić Biblioteka Wydziałowa WZiKS UJ wdrażając i doskonaląc system zarządzania jakością.

#### Wymagania ogólne

W rozdziale czwartym normy (4.1.) „System zarządzania jakością” [PN-EN ISO 9001:2009. Systemy... 2009, s. 15] określone są wymagania oraz potrzeba ustanowienia, udokumentowania oraz utrzymania SZJ w organizacji, który powinien podlegać ciągłemu doskonaleniu pod względem jego skuteczności. W Bibliotece Wydziałowej WZiKS UJ, realizując to wymaganie:

- zidentyfikowano wszystkie procesy niezbędne do wprowadzenia systemu zarządzania jakością i jego zastosowania w bibliotece,
- określono kolejność i wzajemne powiązania pomiędzy wcześniej zidentyfikowanymi procesami,
- określono kryteria i metody niezbędne do zapewnienia, że operacje, jak i środki służące do ich nadzoru są skuteczne,
- zapewniono dostęp do środków, zasobów oraz wszelkich informacji, które są niezbędne do zrealizowania określonych operacji i ich monitorowania,
- wdrożono działania, które są niezbędne do osiągnięcia zaplanowanych rezultatów oraz do osiągnięcia ciągłego doskonalenia realizowanych procesów.

### Wymagania dotyczące dokumentacji

Przygotowując i opracowując dokumentację systemu zarządzania w BW WZiKS UJ spełniono wymaganie normy odnoszące się do potrzeby udokumentowania systemu zarządzania jakością w bibliotece, który zgodnie z normą obejmuje:

- udokumentowaną Politykę Jakości i cele jakości,
- Księgę Jakości,
- udokumentowane procedury wymagane w normie PN-EN ISO 9001:2009,
- dokumenty potrzebne do zapewnienia skuteczności procesów planowania, do zapewnienia skuteczności realizowanych działań i nadzoru nad procesami,
- zapisy wymagane przez normę PN-EN ISO 9001:2009.

Przez sformułowanie „udokumentowana procedura” należy w tym przypadku rozumieć procedurę, która jest opracowana, udokumentowana (w formie opisowej, algorytmu, tabelarycznej, itp.), wdrożona i utrzymywana PN-EN ISO 9001:2009. Systemy... 2009, s. 15–19].

### Księga Jakości

Spełniając wymaganie normy odnoszące do Księgi Jakości w BW WZiKS UJ opracowano i opublikowano Księgę Jakości, która zgodnie z normą zawiera:

- informację na temat zakresu systemu zarządzania jakością, w tym elementy związane z dopuszczonymi wyłączeniami, które w bibliotece mają miejsce i dotyczą punktów normy 7.3. „Projektowanie i rozwój” oraz punktu 7.6. „Nadzorowanie wyposażenia do monitorowania i pomiarów”.
- udokumentowane procedury systemu zarządzania jakością,
- opis zależności pomiędzy procesami systemu zarządzania jakością (tzw. mapa procesów) [Grudowski 2004].

### Nadzór nad dokumentami i zapisami jakości

Nadzorowanie dokumentów i opracowanej w bibliotece dokumentacji jest kolejnym elementem, który spełnia wymogi zapisane w normie ISO 9001. W celu zapewnienia nadzoru nad tą dokumentacją opracowano udokumentowaną procedurę, dzięki czemu:

- dokumenty są zatwierdzone przez naczelne kierownictwo,

- dokumenty są przeglądane i w razie konieczności uaktualniane i powtórnie zatwierdzone,
- powstałe zmiany w dokumentach są łatwe do zidentyfikowania,
- obecnie mające zastosowanie wersje dokumentów są dostępne w sekcjach, gdzie funkcjonują,
- wszystkie dokumenty będące w zastosowaniu są zawsze czytelne i łatwe do zidentyfikowania. Aby spełnić to wymaganie, położono nacisk na pełną autoryzację dokumentów, czyli umieszczenie na stworzonym dokumencie daty oraz podpisu osoby odpowiedzialnej za jego treść i formę,
- dokumenty zewnętrzne są zidentyfikowane i nadzorowane,
- zapobiega się wykorzystaniu dokumentów nieaktualnych i przestarzałych przy aktualnych działaniach.

Nadzór nad zapisami odbywa się na tych samych zasadach, jak nad innymi dokumentami SZJ, gdyż – jak wskazuje norma – zapisy dostarczają dowodów na to, że procesy i realizowane w bibliotece usługi są zgodne z wymaganiami oraz że operacje SZJ są efektywne. Procedura ta opisuje nadzór nad zapisami i pozwala na szybkie zidentyfikowanie, bezpieczne i właściwe przechowywanie oraz ochronę zapisów [Grudowski 2004, s. 19].

### Odpowiedzialność i zaangażowanie kierownictwa

Wymagania sformułowane w rozdziale piątym odwołują się do potrzeby wykazania bezpośredniego zaangażowania najwyższego kierownictwa biblioteki (kierownika, kierowników sekcji itp.) w budowanie, utrzymanie oraz doskonalenie SZJ w bibliotece, którą kierują. Wymaganie to w Bibliotece Wydziałowej WZiKS UJ akademickiej jest realizowane poprzez:

- przekazywanie informacji w obrębie całej biblioteki na temat istoty spełniania oczekiwań i wymagań klienta / użytkownika oraz wymagań o charakterze prawno- administracyjnym, itp.
- ustanowieniu Polityki Jakości biblioteki,
- opracowaniu celów jakościowych biblioteki,
- prowadzeniu Przeglądów SZJ,
- przygotowaniu odpowiednich zasobów i dostępności do nich dla wszystkich pracowników biblioteki.

Zgodnie z normą, kierownictwo biblioteki powinno zapewnić zgodność kierunku rozwoju biblioteki z oczekiwaniami klientów / użytkowników, zarówno indywidualnych, jak i instytucjonalnych, oraz dążność do coraz lepszego zaspokajania ich wymagań. Skutkiem tego ma być satysfakcja klientów z dostarczanych przez bibliotekę usług.

### Polityka jakości

Spełniając to wymaganie, w bibliotece opracowano politykę jakości. Zgodnie z wymaganiami jest ona:

- zgodna z celami i kierunkami rozwoju Biblioteki Wydziałowej WZiKS UJ,
- przedstawia zaangażowanie w działania zgodne z przepisami prawa i wymaganiami normy,
- przedstawia zaangażowanie biblioteki na rzecz ciągłego doskonalenia SZJ,
- dostarcza dowodów do dekretacji i przeglądu celów jakościowych,
- jest powszechna i zrozumiała przez wszystkich pracowników biblioteki, jest regularnie przeglądana i aktualizowana mając na względzie szybko zmieniające się otoczenie biblioteki, wydziału i uniwersytetu [Grauska, Niegowska oprac. 2009, s. 44].

## Planowanie

W punkcie 5.4.1. norma ISO 9001 określa, że na naczelnym kierownictwie biblioteki spoczywa obowiązek opracowania celów dotyczących SZJ oraz celów niezbędnych do uzyskania zgodności usług świadczonych przez bibliotekę z wymaganiami. Cele te muszą być zgodne z celami zawartymi w polityce jakości biblioteki. W następnym punkcie (5.4.2) norma mówi o potrzebie opracowania planów jakości, odnoszących się zarówno do usług realizowanych przez bibliotekę, jak i do funkcjonujących procesów, tak aby uzyskać zgodności z ustalonymi wcześniej wymaganiami. Naczelne kierownictwo BW WZiKS UJ prowadzi działania, tak aby:

- umożliwić spełnienie wymagań wymienionych w rozdziale 4.1. normy (wymagania ogólne);
- została zachowana integralność i niepodzielność SZJ [Grauska, Niegowska oprac. 2009, s. 44–45].

## Odpowiedzialność, uprawnienia i komunikacja

Te wymagania normy dotyczą ustalenia odpowiedzialności za świadczone usługi oraz procesy zachodzące w bibliotece, które mają wpływ na uzyskanie zgodności z oczekiwaniami klientów / użytkowników. Dotyczy to klienta byłego, obecnego oraz potencjalnego.

Realizując te wymagania naczelne kierownictwo biblioteki WZiKS UJ jasno i dokładnie zdefiniowało wszelkie odpowiedzialności oraz uprawnienia na wszystkich stanowiskach organizacyjnych. Informacja o uprawnieniach i odpowiedzialnościach jest rozpowszechniona wśród wszystkich pracowników.

W punkcie 5.5.2 normy zostało sformułowane wymaganie dotyczące wyznaczenia osoby kierującej z upoważnienia naczelnego kierownictwa całym SZJ (Pełnomocnika ds. SZJ) [PN-EN ISO 9001:2009 Systemy... 2009, s. 21]. W BW WZiKS UJ naczelne kierownictwo wyznaczyło spośród siebie osobę, która niezależnie od pełnionych dotychczas obowiązków pełni funkcję Pełnomocnika ds. SZJ.

## Przegląd zarządzania

Wymaganie tego punktu normy określa potrzebę regularnej oceny istniejącego SZJ, które nazywa się potocznie przeglądem systemu zarządzania jakością przeprowadzanym przez kierownictwo. Jest to jeden z podstawowych środków doskonalenia jakości, przewidzianych przez normę PN – EN ISO 9001:2009. Celem tej oceny jest zapewnienie użyteczności i skuteczności SZJ.

Przeprowadzane w BW WZiKS UJ przeglądy SZJ przynoszą korzyści dla funkcjonowania systemu. Wyniki przeglądu, pozwalają na:

- doskonalenie skuteczności SZJ biblioteki,
- doskonalenie skuteczności procesów zachodzących w bibliotece,
- doskonalenie usług świadczonych przez bibliotekę z uwzględnieniem oczekiwań i wymagań klienta / użytkownika,
- zwiększenie satysfakcji klienta / użytkownika spowodowane spełnianiem jego oczekiwań i wymagań.

## Zarządzanie zasobami

Rozdział 6 normy zawiera wymagania dotyczące zasobów wykorzystywanych w procesach SZJ biblioteki [PN-EN ISO 9001:2009 Systemy... 2009, s. 23]. Są one konieczne do wdrożenia i utrzymania SZJ i ciągłego

doskonalenia jego skuteczności oraz uzyskania wzrostu satysfakcji klienta / użytkownika spowodowanego spełnieniem jego oczekiwań i wymagań.

Przyszły sukces „organizacyjny” biblioteki zależy przede wszystkim od odpowiedniego zespołu pracowników, realizujących działania. Norma uwypukla cztery aspekty jakości personelu bibliotecznego:

- wykształcenie – wiedza zdobyta na różnych szczeblach kształcenia,
- wyszkolenie – proces przygotowania zawodowego, np. brokera informacji czy bibliotekarza dziedzinowego,
- umiejętności – dodatkowe kwalifikacje,
- doświadczenie zawodowe – wiedza zdobyta w trakcie pracy (staż pracy).

Szkolenia i inne formy podnoszenia kwalifikacji przez pracowników biblioteki akademickiej są jednym z najważniejszych elementów doskonalenia bibliotecznego SZJ.

W Bibliotece Wydziałowej WZiKS UJ, od początku jej istnienia, konsekwentnie jest realizowany proces podnoszenia poziomu wyszkolenia i kwalifikacji bibliotekarzy poprzez kierowanie pracowników biblioteki na studia podyplomowe, kursy zawodowe i kursy językowe oraz ich finansowanie.

### Infrastruktura biblioteki

Osiągnięcie wymaganej jakości świadczonych usług bibliotecznycych przez Bibliotekę Wydziałową WZiKS UJ jest również związane z nadzorem nad jej infrastrukturą.

Według normy pod pojęciem infrastruktury należy rozumieć:

- budynek/pomieszczenia biblioteki wraz z instalacjami elektrycznymi, wodnymi, itp.,
- miejsce pracy (stanowisko) oraz związane z nim wyposażenie,
- sprzęt niezbędny do prowadzenia procesów i świadczonych usług (sprzęt informatyczny biblioteki wraz ze specjalistycznym i powszechnym oprogramowaniem),
- sprzęt łączności (telefony, faksy, poczta e-mail, itp.)

Aby prawidłowo realizować usługi biblioteczne w BW WZiKS UJ utrzymywane jest niezbędne środowisko pracy. Stosowanie się do przepisów prawa określających parametry środowiska pracy dla danego stanowiska jest stałym obowiązkiem kierownictwa biblioteki.

### Realizacja usług bibliotecznycych

Proces realizacji usług bibliotecznycych jest w BW WZiKS UJ planowany. W ramach tego w bibliotece określono:

- cele dotyczące jakości realizowanych usług bibliotecznycych,
- potrzeby i cele związane z poszczególnymi procesami, rodzaje dokumentów oraz środków charakterystycznych dla danego procesu/usługi, niezbędnych do jego realizacji,
- zasoby ludzkie i materialne niezbędne do realizacji usług bibliotecznycych,
- sposób wykonania usług bibliotecznycych,
- metody pomiaru i kontroli oraz oceny usług bibliotecznycych,

W ramach spełnienia kryteriów normy w zakresie planowania usług bibliotecznycych w BW WZiKS UJ określono i zidentyfikowano również wymagania:

- stawiane przez klientów biblioteki, w tym związane z czynnościami mającymi związek z dostarczeniem i procesami po dostarczeniu usług bibliotecznych,
- nie określone bezpośrednio przez klienta, lecz konieczne do realizacji usług bibliotecznych,
- prawne odnoszące się do wszystkich usług realizowanych w bibliotece,
- inne, określone przez interesariuszy.

Wymagania dotyczące realizacji usług bibliotecznych świadczonych przez Bibliotekę Wydziałową WZiKS UJ ze względu na zmianę szeregu uwarunkowań zewnętrznych (głównie oczekiwań klientów / użytkowników i interesariuszy) są zgodne z wymaganiem punktu 7.2.2. normy [PN-EN ISO 9001:2009 Systemy... 2009, s. 25] i są poddawane regularnemu przeglądowi.

### Komunikacja z klientem

Biblioteka Wydziałowa WZiKS UJ wypełniając zalecenie punktu 7.2.3. normy ISO 9001:2008 zobowiązała się do stałego i bliskiego kontaktu z klientem / użytkownikiem. Ten stały kontakt pozwala uzyskać pewność, że wszystkie wymagania klienta biblioteki są realizowane zgodnie z jego wymaganiami. Komunikacja z klientem / użytkownikiem umożliwia bibliotekarzom:

- uzyskanie opinii klienta na temat realizowanych usług bibliotecznych,
- przyjmowanie zapytań informacyjnych,
- skuteczne wywiązywanie się z podpisanych umów,
- wprowadzanie potrzebnych korekt do umów, istotnych z punktu widzenia klienta,
- uzyskanie informacji zwrotnej od klienta, obejmującej również reklamacje zewnętrznych klientów indywidualnych, jak i instytucjonalnych, takich jak: uczelnia, wydział, biblioteka główna, instytut, itp.

### Projektowanie i rozwój

To wymaganie normy dotyczy projektowania i rozwoju wyrobów/usług realizowanych przez organizację. W przypadku Biblioteki Wydziałowej WZiKS UJ ten punkt normy jest tzw. „wyłączeniem”. Norma bowiem dopuszcza możliwość wyłączenia z SZJ tych wymagań, które nie mają zastosowania lub nie dotyczą danej organizacji [Grauska, Niegowska oprac. 2009, s. 29–33]. Biblioteka akademicka, będąc typową organizacją usługową, w małym stopniu projektuje swoje usługi, gdyż wynikają one bezpośrednio lub są pochodną obowiązujących przepisów prawa.

### Zakupy

Zakupy w bibliotece to nie tylko zakup wydawnictw zwartych i ciągłych, materiałów bibliotecznych, biurowych, komputerów i oprogramowania. To również wszelkiego rodzaju zakupy usług takich, jak szkolenia, obsługa informatyczna, konsultacje, itp. To również przekazywanie do realizacji innym podwykonawcom (np. innym jednostkom organizacyjnym UJ). Wszystkie te zakupy wyrobów/usług odpowiadają wcześniej ustalonym wymaganiom. Rodzaj i zakres nadzoru nad zakupami oraz dostawcami jest zależny od tego, w jakim stopniu wpływają one na realizację usług biblioteki.

W Bibliotece Wydziałowej WZiKS UJ jest prowadzona klasyfikacja i ocena dostawców. Ustanowiono kryteria wyboru i oceny dostawców oraz utrzymywane są zapisy z kwalifikacji i ich oceny.

Dane i informacje dotyczące zakupów realizowanych przez bibliotekę określają charakterystykę i właściwości usług bibliotecznych i zawierają dane na temat:

- wymagań dotyczących procesów i procedur postępowania realizowanych w bibliotece,
- wymagań dotyczących wyposażenia biblioteki,
- wymagań dotyczących kwalifikacji pracowników biblioteki,
- wymagań dotyczących SZJ biblioteki.

W BW WZiKS UJ ustanowiono i wdrożono działania, które pozwalają na uzyskanie przekonania, że świadczone usługi biblioteczne spełniają ustalone wcześniej wymagania [Grudowski 2004, s. 50].

### Dostarczanie usług bibliotecznych

Norma ISO 9001 nakazuje, aby planowanie i realizacja procesów usługowych przebiegała w warunkach nadzorowania. Zgodnie z tym wymaganiem za warunki nadzorowane w bibliotece można uznać sytuacje, kiedy:

- wszystkie wyroby/usługi spełniają określone wcześniej wymagania,
- istnieje dostęp do informacji na temat właściwości świadczonych usług bibliotecznych,
- instrukcje obsługi urządzeń biurowych są powszechnie dostępne,
- stosuje się odpowiednie wyposażenie biurowe,
- pracownicy mają odpowiednią wiedzę, doświadczenie i są właściwie wyszkoleni.

W procesie świadczenia usług bibliotecznych istnieją takie usługi, w których nie można zweryfikować danych wyjściowych z procesu (np. kontrola przez Państwową Komisję Akredytacyjną), bowiem o wyniku procesu można dowiedzieć się z pewnym opóźnieniem. W tej sytuacji norma nakazuje przeprowadzenie walidacji procesów usług. Walidacja ma dotyczyć tych działań i procesów, w przypadku których wszelkie ewentualne niezgodności mogą być wykryte dopiero po wykonaniu usługi bibliotecznej.

### Identyfikacja i identyfikowalność

Identyfikacja w bibliotece to przyjęty system oznaczania realizowanych usług poczynając od zawarcia umowy z klientem aż do jej zakończenia. Identyfikacja w Bibliotece Wydziałowej WZiKS UJ polega na precyzyjnym:

- sporządzeniu spisów, specyfikacji i rejestrów dokumentów,
- oznakowania zbiorów,
- oznakowaniu wszystkich dokumentów będących własnością klienta,
- wprowadzeniu oznaczeń, np. na grzbietach segregatorów.

Natomiast identyfikowalność to taki sposób oznaczania usług, który pozwala odtworzyć ich historię. W bibliotece identyfikowalność musi być zapewniona w stosunku do wszystkich usług, a więc do i do właściwych dokumentów używanych przy ich realizacji (faktur, druków, zamówień, protokołów kontroli, specyfikacji, itp.) [Grauska, Niegowska oprac. 2009, s. 63].

### Własność klienta

Wymagania normy nałożyły na Bibliotekę Wydziałową WZiKS UJ pełną odpowiedzialność za własność (np. dokumenty) dostarczoną przez klienta [PN-EN ISO 9001:2009 Systemy... 2009, s. 33]. Dotyczy to również



danych osobowych klientów. Jeżeli zatem własność klienta / użytkownika jest wykorzystana w procesie realizacji usługi bibliotecznej, norma nakazuje, by własność ta została wcześniej zidentyfikowana, zweryfikowana, następnie chroniona i zabezpieczona.

### **Zabezpieczanie usług bibliotecznych**

W BW WZiKS UJ zgodnie z wymaganiem z punktu 7.5.5. jest zabezpieczona zgodność świadczonych przez bibliotekę usług z wymaganiami we wszystkich etapach ich realizacji, od identyfikacji usług aż do dostarczenia ich do klienta. Zabezpieczenie obejmuje identyfikację, świadczenie usługi bibliotecznej, przechowywanie dokumentacji oraz jej ochronę.

### **Nadzorowanie wyposażenia do monitorowania i pomiarów**

W wielu organizacjach występują różne przyrządy kontrolno-pomiarowe, niezależnie od rodzaju produkowanych wyrobów czy świadczonych usług. Mogą one również wystąpić w bibliotece. Norma wymaga w tym punkcie objęcia ich nadzorem tak, aby zawsze otrzymywać wiarygodne wyniki [PN-EN ISO 9001:2009 Systemy... 2009, s. 33]. W przypadku Biblioteki Wydziałowej WZiKS UJ ten punkt normy jest też objęty „wyłączeniem”, gdyż sprzęt kontrolno – pomiarowy służący do monitorowania warunków w jakich świadczone są usługi biblioteczne nie występuje w bibliotece.

### **Pomiar, analiza i doskonalenie**

Skuteczne zarządzanie i doskonalenie Biblioteki Wydziałowej WZiKS UJ oparte jest o mierzenie i analizę:

- jakości świadczonych usług bibliotecznych;
- satysfakcji klientów biblioteki;
- stopnia realizacji założonych celów;
- efektywności realizowanych procesów;
- dostawców (zgodnie z wymaganiem pkt. 7.4 normy);
- funkcjonowania SZJ.

Wymagania normy ISO 9001:2008 zwracają szczególną uwagę na planowanie i prowadzenie procesu nadzoru, pomiarów, analizy oraz procesu ciągłego doskonalenia biblioteki. Celem tego procesu jest:

- wykazanie zgodności świadczonych usług bibliotecznych z wymaganiami zewnętrznymi i wewnętrznymi,
- wykazanie zgodności SZJ z wymaganiami norm ISO,
- ciągłe doskonalenie SZJ biblioteki [Batko 2009, s. 89–92].

### **Zadowolenie klienta**

Biblioteka Wydziałowa WZiKS UJ świadcząc usługi biblioteczne nie ma pewności czy klient / użytkownik, który korzysta z nich obecnie, skorzysta z nich w przyszłości. Biblioteka powinna posiadać wiedzę klienta na temat realizacji usług i stopnia jego z nich satysfakcji, aby lepiej spełnić jego oczekiwania w przyszłości i pozyskać nowych klientów.

Do podstawowych informacji, które monitoruje BW WZiKS UJ należą:

- wzrost lub spadek jakości świadczonych usług bibliotecznych;
- jakość zbiorów;
- dostępność usług bibliotecznych;
- kompetencje pracowników;
- reklamacje [Bugdol 2003, s. 54–59].

Dane powyższe są pozyskiwane poprzez ankietę skierowaną do klientów / użytkowników. Ważnym elementem badania satysfakcji klientów / użytkowników jest identyfikacja poszczególnych grup klientów. Inne oczekiwania bowiem mają w stosunku do biblioteki studenci, a inne samodzielni pracownicy nauki.

### Audit wewnętrzny

Audit wewnętrzny to systematyczne i niezależne badanie, mające ocenić, czy funkcjonujący w bibliotece SZJ jest zgodny z przyjętymi wymaganiami i czy jest skutecznym narzędziem realizacji przyjętych przez bibliotekę celów.

Norma w tym punkcie stanowi, że audyty powinny być przeprowadzane regularnie i zgodnie z ustalonym planem w celu udokumentowania, czy system zarządzania BW WZiKS UJ jest:

- zgodny przyjętymi wcześniej ustaleniami;
- zgodny z przepisami prawa;
- zgodny z wymaganiami normy PN - EN ISO 9001:2009;
- zgodny z SZJ [Jedynak 2007, s. 63–67].

Przy planowaniu auditów uwzględnia się status i ważność procesów, które zachodzą w bibliotece. Wszystkie elementy wykonania auditu, a więc planowanie, odpowiedzialności, sposób przeprowadzenia, raportowanie oraz przechowywanie zapisów są opisane w udokumentowanej procedurze. Za natychmiastowe wyeliminowanie niezgodności oraz ich przyczyn są odpowiedzialni kierownicy sekcji BW WZiKS UJ [PN-EN ISO 19011:2003. Wytyczne... 2003, s. 16–21].

### Monitorowanie i pomiary procesów i usług

W punkcie 8.2.3. norma wprowadza obowiązek monitorowania procesów oraz jeżeli jest to konieczne, dokonywania ich pomiaru. Celem tych działań jest zapewnienie, że poszczególne procesy realizowane w Bibliotece Wydziałowej WZiKS UJ przebiegają prawidłowo i dążą do założonych celów. Monitorowanie mierzalnych celów polega zaś na analizie mierników [Grauszka, Niegowska oprac. 2009, s. 64]. Miernikami takimi w BW WZiKS UJ są:

- liczność (np. reklamacji, błędów w rekordach bibliograficznych);
- czas realizacji (np. realizacji usługi bibliotecznej);
- koszt (np. szkolenia);
- wskaźniki ekonomiczne (np. opłacalność, rentowność, płynność finansowa).

Monitorowane są procesy związane z realizacją usług bibliotecznych i objęte SZJ, np. proces auditowania, przeglądów zarządzania, doskonalenia systemu, itp. [Bugdol 2003, s. 72].

### Nadzór nad usługą niezgodną

Wymagania normy ISO 9001 określają tryb postępowania związanego z wyeliminowaniem niezgodności oraz zapobiegania omyłkowym świadczeniom (wykorzystaniu) usług nie spełniających wymagań [PN-EN ISO 9001:2009 Systemy... 2009, s. 37]. Biblioteka Wydziałowa WZiKS UJ zapewnia, że usługi, które nie są zgodne z wymaganiami, są zidentyfikowane i nadzorowane w sposób uniemożliwiający ich niezamierzone wykorzystanie lub dostarczenie. Usługi niezgodne w Bibliotece Wydziałowej WZiKS UJ są identyfikowane przez:

- monitorowanie i pomiar usług bibliotecznych;
- audyty wewnętrzne;
- skargi klientów / użytkowników;
- reklamacje klientów / użytkowników.

Norma nakazuje również prowadzić zapisy, które dokumentują powstałą niezgodność oraz rodzaj i opisują podjęte działania korekcyjne lub zaniechanie ich.

### Analiza danych

W rozdziale 8.4. norma nakazuje zbieranie i analizę wszystkich danych, które są niezbędne do ustalenia i wykazania skuteczności SZJ. Ma to również umożliwić doskonalenie działań oraz eliminację błędów, zarówno tych, które już wystąpiły, jak i tych, które mogą wystąpić w przyszłości. Dane wykorzystywane do analizy w BW WZiKS UJ pochodzą z monitorowania, pomiarów lub innych stosownych źródeł i dostarczają informacji na temat:

- stopnia zadowolenia klientów / użytkowników;
- realizacji procesów;
- stopnia zgodności usług z wymaganiami;
- dostawców [PN-ISO 11620. Informacja i dokumentacja..., 2006].

### Doskonalenie

Ostatni rozdział normy składa się z trzech podpunktów, które dotyczą działań związanych z doskonaleniem SZJ. Ciągłe doskonalenie to działania zmierzające do realizacji celów, które jednak podlegają zmianom wraz ze zmieniającym się otoczeniem zewnętrznym biblioteki. Najważniejsze elementy tego otoczenia to: szkolnictwo wyższe, świadomość pracowników, studentów, przepisy prawa, itp. W celu doskonalenia SZJ Biblioteki Wydziałowej WZiKS UJ wykorzystywane są takie elementy, jak:

- polityka jakości biblioteki;
- wyznaczone cele jakościowe;
- audyty wewnętrzne i zewnętrzne;
- analiza dostępnych danych,
- analiza satysfakcji klientów / użytkowników;
- działania korygujące i zapobiegawcze;
- przeglądy zarządzania wykonywanych przez kierownictwo biblioteki.

Podpunkt 8.5.2. normy PN – EN ISO 9001:2009 [s. 39] określa istotę i charakter działań korygujących, podejmowanych w celu wyeliminowania przyczyn powstałych niezgodności i zapobiegania ich ponownemu poja-

wieniu się w przyszłości. Prowadzenie i nadzorowanie działań korygujących w BW WZiKS UJ odbywa się zgodnie z postanowieniami udokumentowanej procedury postępowania.

Ostatni podpunkt normy (8.5.3.) definiuje nam działania zapobiegawcze, których celem jest wyeliminowanie przyczyn potencjalnych niezgodności które mogą wystąpić w przyszłości [PN-EN ISO 9001:2009. Systemy... 2009, s. 39]. Efektywne działania korygujące i zapobiegawcze to klucz do sukcesu każdej organizacji. Działania korygujące i zapobiegawcze są główną siłą napędową SZJ każdej organizacji i najważniejszym elementem zmierzającym do doskonalenia.

Cały proces wdrożenia i funkcjonowania SZJ w Bibliotece Wydziałowej WZiKS UJ to ciągłe jej doskonalenie, które musi być dla niej stałym celem.

## ZAKOŃCZENIE

Problemem, przed którym stoją biblioteki szkół wyższych początku XXI wieku, jest orientacja na klienta / użytkownika, a tym samym poszukiwanie sposobów osiągnięcia optymalnego poziomu jakości w celu zaspokajania jego oczekiwań i potrzeb. Według filozofii TQM, czołową pozycję w stosunkach Biblioteka – klient zajmuje jakość usługi świadczonej przez bibliotekę i zadowolenie klienta / użytkownika z otrzymania usługi o najwyższym poziomie.

Zarządzanie jakością w bibliotece akademickiej nie jest już rozwiązaniem nowatorskim w polskiej praktyce. Jednakże patrząc z szerokiej perspektywy funkcjonowania szkolnictwa wyższego i sektora publicznego, biblioteki akademickie nie mogą być traktowane jako wyizolowane struktury, rządzące się zupełnie innymi prawami, ale zbiór organizacji świadczących usługi, które są podatne na konkurencję sektora prywatnego i dążące do zaspokojenia potrzeb swoich klientów / użytkowników.

Wdrożenie systemu zarządzania jakością w Bibliotece Wydziałowej WZiKS UJ wymagało dużego wysiłku i konkretnego planu działania. Istotne znaczenie ma też zmiana sposobu myślenia, zarówno kierownictwa, jak i bibliotekarzy.

ISO 9001 w BW WZiKS UJ nie pociągnęło też automatycznego wzrostu jakości usług bibliotecznych. To jest dopiero początek drogi do doskonałości. Najbliższe lata pokażą czy droga, którą obrano jest właściwa i czy zostaną zrealizowane cele, które legły u podstaw decyzji o wdrożeniu Systemu Zarządzania Jakością.

## WYKORZYSTANE ŹRÓDŁA I OPRACOWANIA

- Batko, R. (2009). Zarządzanie jakością w urzędach gminy. Kraków: Wydaw. Uniwersytetu Jagiellońskiego, 209 s.
- Bugdol, M. (2003). Zarządzanie przez jakość. Zagadnienia Społeczne. Opole: , Studia i monografie nr 329, Uniwersytet Opolski, Opole 2003.
- Bugdol, M. (2003). Zarządzanie przez jakość: zagadnienia społeczne. Opole: Wydaw. Uniwersytetu Opolskiego, 159 s.
- Bugdol, M. (2008). Zarządzanie jakością w urzędach administracji publicznej: teoria i praktyka. Warszawa: Centrum Doadztwa i Informacji Difin, 348 s.
- Grauszka A., E. Niegowska oprac. (2001). Komentarz do norm ISO 9000:2000. Warszawa: Polski Komitet Normalizacyjny, 79 s.
- Grauszka, A.; E. Niegowska oprac. (2009). Zarządzanie jakością: komentarz do norm serii ISO 9000. Warszawa: Polski Komitet Normalizacyjny, 77 s.

- Hamrol A.; Mantura W. (1998). Zarządzanie jakością: teoria i praktyka. Warszawa; Poznań: Wydaw. Naukowe PWN, 266 s.
- Jashapara, A. (2006). Zarządzanie wiedzą: zintegrowane podejście. Warszawa: Polskie Wydaw. Ekonomiczne, 396 s.
- Jedynak, P. (2007). Ocena znormalizowanych systemów zarządzania jakością: instrumenty i uwarunkowania wartości. Kraków: Wydaw. Uniwersytetu Jagiellońskiego, 310 s.
- Opolski, K.; P. Modzelewski (2004). Zarządzanie jakością w usługach publicznych. Warszawa: Wydaw. Fachowe CeDeWu, 190 s.
- PN-EN ISO 9000:2000:2006. Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia. Warszawa: Polski Komitet Normalizacyjny, 2005.
- PN- EN ISO 19011:2003. Wytyczne dotyczące auditowania systemów zarządzania jakością i/lub zarządzania środowiskowego. Warszawa: Polski Komitet Normalizacyjny, 2003.
- PN-EN ISO 9001:2009. Systemy zarządzania jakością. Wymagania: Warszawa: PKN, 2009.
- PN-ISO 11620. Informacja i dokumentacja. Wskaźniki funkcjonalności bibliotek. Warszawa: PKN, 2009.
- Tabor, A.; M. Rączka (2004). Nowoczesne zarządzanie jakością: praca zbiorowa. Kraków: Centrum Szkolenia i Organizacji Systemów Jakości Politechniki Krakowskiej im. Tadeusza Kościuszki, 176 s.