

**LAUGHLIN, Sara; WILSON, Ray W. *The Quality Library : A Guide to Staff-Driven Improvement, Better Efficiency, and Happier Customers*. Chicago : American Library Association, 2008. xiv, 144 s. ISBN 978-0-8389-0952-2.**

V době krize a rozpočtových škrťů musí knihovny držet pevně na uzdě své náklady a potýkají se s neefektivností. Manažeři se často nacházejí daleko od každodenní činnosti v knihovně, a tak nevědí, kde může docházet k neefektivnosti, chybám a špatné péči o zákazníka, návštěvníka či uživatele.

Tato kniha je rozdělena do 6 kapitol. V úvodu čtenář nalezne vývojový diagram, který shrnuje hlavní kroky ke zlepšování knihovnických procesů. První kapitola pojednává o Demingově filosofii systémového myšlení a neustálého zlepšování. Druhá kapitola definuje proces vzájemných propojených úkolů – způsob zapojení zaměstnanců v identifikaci procesů, které jsou klíčové pro dosažení cílů knihovny a následné hodnocení stavu těchto klíčových procesů. Třetí kapitola přináší metodu standardizace procesů, tzv. process master, která pomáhá definovat všechny úkoly v procesu (identifikuje klíčové úkoly, seznam nástrojů, informace o vybavení a zásobách,...). Kapitola 4 se zabývá měřením procesů. Na konci kapitoly je zveřejněn graf – sesbíraná data zanesená do grafu ukazují průměr současných knihovnických opatření. V páté kapitole se autoři snaží zodpovědět tři otázky zásadní pro zaměstnance knihoven: „Čeho chceme docílit?“, „Jak poznáme, že změna přinesla zlepšení?“, „Jaká zlepšení můžeme vyzkoušet?“. Poslední kapitola naopak pátrá po zlepšení procesů v rámci celé organizace z hlediska řízení zdrojů. Každá kapitola demonstruje praktické využití doporučených technik a postupů, které byly reálně vyzkoušeny v průběhu poradenských projektů. Seznam procesů a navržených opatření spolupracujících knihoven v pěti letech je zahrnut do příloh na samém konci knihy.

Publikace je určena zejména správcům a zaměstnancům knihoven, kteří chtějí zlepšit své knihovny za pomoci inovace procesů. Zlepšování procesů nevyžaduje drahé poradce, speciální či drahé vybavení, ani pracovní přesčasy. Jedná se především o posun paradigmatu práce, což potvrzují lidé z mnoha pracovních oborů a disciplín, kteří vyzkoušeli a aplikovali koncept W. Edwardse Deminga v průběhu posledních padesáti let. Autoři této publikace našli překvapivě nové a provokující myšlenky rozšiřující Demingovu teorii.

Ačkoli se mnoho jiných autorů zabývá mapováním pracovního průběhu a jiných forem organizačního zjednodušení uvnitř knihoven, přístup Demingův (a autorů *The Quality Library*) je příznačný zaměřením na:

- porozumění knihovně jako systému;
- splnění požadavků a očekávání zákazníka/návštěvníka/uživatele;
- rozmištnění odpovědnosti a pravomocí na zlepšení mezi pracovní týmy;
- využití statistických metod k měření výsledků a snížení rozdílů;
- neustálé zlepšování procesů s cílem zlepšení výsledků.

Autoři se zabývají metodou, která umožňuje zaměstnancům identifikovat a zlepšovat hodnotící procesy poslání a úkolů knihovny. Ta poskytuje nástroje pro zaměstnance i manažery k průběžnému sběru a srovnávání dat na úrovni, která již umožní přijímat lepší rozhodnutí a kvantifikovat efektivnost pro financování a řídicí orgány.

Zaměstnancům knihoven se doporučuje:

- zaměřit se na požadavky zákazníků/uživatelů;
- spolupracovat s kolegy na zlepšování procesů;
- shromažďovat data ke studiu;
- podílet se na inovativních nápadech;
- dělat svoji práci zodpovědněji.

Knihovna jako organizace těží ze zkušeností a poznatků současných procesů a jejich zlepšování, a tím:

- získává jasnou představu o externích a interních zákaznících;
- identifikuje a určí klíčové procesy;
- identifikuje vnější a vnitřní dodavatele a určí, jaké procesy jsou pro ně důležité;
- standardizuje procesy a redukuje variace (prostřednictvím zaměstnanců, lokality);
- vymezí čas a prostředky k identifikování klíčových procesů na zlepšení;
- eliminuje nadbytečné úkoly a procesy;
- vytrvale zlepšuje procesy ke zkrácení doby čekání a doby odezvy zákazníků a ke snížení nákladných chyb zaměstnanců.

Knihovna bude prosperovat ze zapojení zaměstnanců:

- zkrátí-li dobu školení nových zaměstnanců;
- zvýší-li vlastnictví procesů stálým zaměstnancům;
- uvolní-li vedoucí zaměstnance a manažery z denních hlášení v zájmu důležitější práce;
- zapojí-li zaměstnance na všech úrovních do zlepšování procesů;
- objeví-li skryté vlohy svých zaměstnanců.

Sara Laughlin a Ray W. Wilson nabízejí metodiku zlepšení procesů, identifikace a následné odstranění problémů a zlepšení kvality poskytovaných služeb. Rozvojem uživatelsky zaměřeného systému popisujícího knihovnické procesy mohou manažeri (správci a vedoucí pracovníci) zjistit problematické oblasti. Kniha *The Quality Library: A Guide to Staff-Driven Improvement, Better Efficiency, and Happier Customers* je díky dodatkům, pracovním listům a přílohám skvělou pomůckou pro zlepšení chodu knihovny, což dokazují i uvedené příklady (a úspěchy) z reálného života knihoven v jednotlivých kapitolách. Při plynulém vyhodnocování procesů na základě zde doporučených pokynů mohou veřejné i akademické knihovny zlepšit kvalitu svých nabízených služeb pro zákazníky a efektivnější zaměstnance.

**Alena Kubátová**

Knihovnický institut Národní knihovny ČR  
alena.kubatova@nkp.cz