

MC
144.738

Skaliczki Judit • Zalainé Kovács Éva

MINŐSÉGMENEDZSMENT A KÖNYVTÁRBAN



VESZPRÉMI EGYETEMI KIADÓ



INFORMATIKAI ÉS KÖNYVTÁRI SZÖVETSÉG

Skaliczki Judit – Zalaiiné Kovács Éva

**MINŐSÉGMENEDZSMENT
A KÖNYVTÁRBAN**

OSZK

Országos Széchényi Könyvtár

Skaliczki Judit – Zalaié Kovács Éva

MINŐSÉGMENEDZSMENT A KÖNYVTÁRBAN

Az „Esettanulmány” 9. és 10. fejezetét Ramháb Mária írta

2. bővített kiadás

Veszprém – Budapest, 2003

Az első kiadást lektorálta: Bobokné Belányi Beáta dr.

Szerkesztette: Vizi Szilárd

ISBN 963 9495 17 4

Kiadja a *Veszprémi Egyetemi Kiadó*
8200 Veszprém, Egyetem u. 10. Pf.: 158.
Telefon/fax: 88/422-022/4133
E-mail: kiado@almos.vein.hu
Honlap: <http://www.vein.hu/kiado>

és az *Informatikai és Könyvtári Szövetség*
1054 Budapest, Hold u. 6.
Telefon/fax: 1/331-1398
E-mail: iksz@oszk.hu

Felelős kiadó: Egyházy Tiborné dr. és Zalai dr. Kovács Éva
Felelős vezető: Golarits Miklós

Borító: Pfitzner Zoltán

VE 26/2003

NC 144.738



2003

Tartalom

ELŐSZÓ	11
1. ÁLTALÁNOS BEVEZETÉS	13
1.1 A MINŐSÉG FONTOSSÁGA A KÖNYVTÁRI TERÜLET SZEMPONTJÁBÓL	14
1.2 A MINŐSÉGGEL KAPCSOLATOS LEGFONTOSABB FOGALMAK	15
1.21 A minőség előtérbe kerülése	15
1.22 A minőségi mozgalom vezetői	15
1.23 A minőségkonceptciók fejlődése	16
1.24 A teljes körű minőség	16
1.25 A minőség jelentése	17
1.26 Mitől függ a minőség?	18
1.27 Kik a használóink, partnereink?	18
1.28 A használók, partnerek igényei	19
1.29 A minőség forrásai	20
1.30 A minőség és a kultúra	20
1.31 Minőség és változás	21
1.32 A vezetés és a minőség	22
2. A MINŐSÉGMENEDZSMENT KÖNYVTÁRI MEGHONOSÍTÁSA ÉS ALKALMAZÁSA	23
2.1 A KÖNYVTÁRI MINŐSÉGIRÁNYÍTÁS KIALAKULÁSA	23
2.2 A MINŐSÉGÜGYI RENDSZER	25
2.3 A KÖNYVTÁRI MINŐSÉGIRÁNYÍTÁS	26
2.31 A könyvtár minőségpolitikája	27
2.32 A minőségügyi stratégia	28
2.33 A minőségtervezés	29
2.34 A minőségfejlesztés	32
2.35 A minőségbiztosítás	33
2.4 A MINŐSÉGFEJLESZTÉS ÉS MINŐSÉGBIZTOSÍTÁS KIEMELT KÖNYVTÁRÜGYI TERÜLETEI	35
2.5 A MINŐSÉGFEJLESZTÉS ÉS MINŐSÉGBIZTOSÍTÁS KIEMELT KÖNYVTÁRI TERÜLETEI	35
3. A MINŐSÉGIRÁNYÍTÁSI RENDSZER BEVEZETÉSÉNEK LÉPÉSEI	39
3.1 A KIINDULÓ ÁLLAPOT FELMÉRÉSE, HELYZETKÉP KÉSZÍTÉSE	39
3.2 A VONATKOZÓ TRENDEK SZÁMBA VÉTELE	40

3.21 Külföldi trendek	40
3.22 A hazai trendek	42
3.3 PGTT ANALÍZIS ELVÉGZÉSE	46
3.4 SWOT ELEMZÉS	48
3.5 SWOT ELEMZÉS A MINŐSÉGIRÁNYÍTÁS MEGHONOSÍTÁSÁNAK LEHETŐSÉGÉRŐL	49
3.6 PROBLÉMAFELTÁRÁS	50
3.7 MINŐSÉGIRÁNYÍTÁSI MUNKACSOPORT LÉTREHOZÁSA	51
3.71 A munkacsoport működésének alapelvei	52
3.72 A munkacsoport működtetésének alapelvei	53
3.73 A vezető és a csoporttagok kapcsolata	54
4. A STRATÉGIAI TERV KÉSZÍTÉSE	59
4.1 A STRATÉGIAI TERV KÉSZÍTÉSÉNEK MÓDSZERTANA ÉS JELLEMZŐI	60
4.2 A TERVEZÉSI FOLYAMAT KIALAKÍTÁSÁNAK LÉPÉSEI	61
4.21 A stratégiai pont (fókusz) meghatározása:	62
4.22 Jövőkép	63
4.23 Átfogó cél- küldetésnyilatkozat	63
4.24 Alapvető célok	63
4.25 Kulcsfontosságú területek	63
4.26 Cselekvési tervek felelősökkel, időpontokkal	63
4.27 Folyamatos értékelés	64
4.28 Az információ szétsugárzás megszervezésének módjai	64
4.29 Stratégiai tervezés helyett stratégiai projekt tervek	64
4.3 A HAZAI KÖNYVTÁRÜGY STRATÉGIAI TERVE 1997–2002	65
4.31 A hazai könyvtárügy jövőképe	65
4.32 A hazai könyvtárügy küldetésnyilatkozata	65
4.33 A hazai könyvtárügy kiemelt fejlesztendő kulcsterületei	66
4.34 Stratégiai célok	66
4.35 A kulcsterületek fejlesztéséhez elvégzendő feladatok	66
4.36 A terv végrehajtásáért felelősök	67
4.37 A hazai könyvtárügy stratégiai céljai 2003–2007	67
4.4 A MINŐSÉGMENTEDZSMENT BEVEZETÉSE STRATÉGIAI TERVÉNEK JÖVŐKÉPE, ÁTFOGÓ CÉLJA ÉS A FEJLESZTENDŐ KULCSTERÜLETEK	73
4.41 A minőségmenedzsment jövőképe	73
4.42 A minőségmenedzsment küldetésnyilatkozata	73
4.43 A könyvtárügy kiemelt fejlesztési kulcsterületei a minőségmenedzsment meghonosítása érdekében	73

5. A MINŐSÉGMENEDZSMENT ALKALMAZÁSÁNAK MÓDSZEREI ÉS TECHNIKÁI.....	75
5.1 A TELJES KÖRŰ MINŐSÉGIRÁNYÍTÁSHOZ KAPCSOLÓDÓ FOGALMAK	76
5.2 A TELJES KÖRŰ MINŐSÉGIRÁNYÍTÁS (TQM)	76
5.21 A TQM fogalma, alapelvei és hatása	77
5.22 A TQM bevezetésének lépései.....	80
5.23 A TQM megvalósításának eszközei.....	82
5.24 A minőségellenőrzés 7 legfontosabb eszköze (7 Q)	87
5.25 További elemzési módszerek	94
5.26 Problémamegoldás	97
5.3 TELJESÍTMÉNYMÉRÉS ÉS ÉRTÉKELÉS	101
5.31 Statisztika és mutatók	101
5.32 Értékelés és teljesítménymutatók.....	101
5.33 Normák, célok és teljesítménymutatók.....	102
5.34 Miért mérjük a teljesítményt?	102
5.35 A teljesítménymutatók típusai	104
5.36 A teljesítménymutatók alkalmazása.....	106
5.4 TÖRÖDÉS A HASZNÁLÓKKAL, PARTNEREKKEL.....	111
5.41 Közvetlen és közvetett módszerek.....	113
5.42 A partnerekkel, használókkal való törődés előírásainak, irányelveinek megfogalmazása.....	114
6. A MINŐSÉGÜGYI DOKUMENTÁCIÓS RENDSZER.....	123
6.1 A MINŐSÉGIRÁNYÍTÁSI RENDSZER DOKUMENTÁCIÓJÁNAK FELÉPÍTÉSE .	124
6.2 AZ ELŐÍRÓ DOKUMENTÁCIÓ DOKUMENTUMAI.....	125
6. 21 Jogsabályok	125
6.22 Általános keret dokumentumok, irányelvek, normatívák	126
6.23 Minőségpolitikai nyilatkozat.....	133
6.24 Szolgáltatási előírások	134
6.25 Minőségi előírások	135
6.3 SZERVEZETI ÉS MŰKÖDÉSI SZABÁLYZAT	135
6.31 Munkaköri leírások	136
6.32 Szolgáltatási előírások, munkaleírások	136
6.4 AZ IGAZOLÓ DOKUMENTÁCIÓ DOKUMENTUMAI	136
6.5 A MINŐSÉGI KÉZIKÖNYV	136
6.51 A vezetők felelősségi köre	137
6.52 Az erőforrásokkal történő gazdálkodás	137
6.53 A szolgáltatások tervezésének, megvalósításának és leírásának módja	139

6.54	Mérések, elemzések, vizsgálatok, továbbfejlesztési irányok.....	139
6.55	A minőségi Kézikönyv lehetséges tartalma.....	140
7.	A SZOLGÁLTATÁSOK MINŐSÉGÉNEK BIZTOSÍTÁSA ÉS ÉRTÉKELÉSE.....	141
7.1	A SZOLGÁLTATÁSOK MINŐSÉGÉNEK BIZTOSÍTÁSA	143
7.2	A SZOLGÁLTATÁSOK MINŐSÉGÉNEK ÉRTÉKELÉSE.....	145
7.21	A szolgáltatás minősége megítélésének 10 szempontja:	146
7.3	ÖNÉRTÉKELÉS	149
7.31	Európai Üzleti Kiválóság Modell	149
7.32	Önértékelés a szolgáltatási szférában.....	154
7.33	Önértékelési modell közkönyvtárak és információs intézmények számára Nagy-Britanniában	155
7.34	Az önértékelés területei.....	157
7.4	BENCHMARKING (SZINT-ÖSSZEHASONLÍTÁS)	158
7.41	Szabályok	159
7.42	A benchmarking nyolc fontos lépése:.....	159
7.43	A benchmarking kör	160
8.	A HUMÁN ERŐFORRÁS MINŐSÉGI KÉRDÉSEI.....	162
8.1	MOTIVÁCIÓ	162
8.11	Motiváció az elméletben	162
8.12	A motiváció a gyakorlatban	163
8.2	AZ EMBERI TELJESÍTMÉNY.....	166
8.3	A MOTIVÁLTSAÉG, KÉPESSÉG, IRÁNYÍTÁSI LEHETŐSÉG MODELLJE.....	167
8.4	CSAPATMUNKA	170
8.41	A munkatársak kiválasztása.....	170
8.5	KÉPZÉS ÉS ÉRTÉKELÉS.....	172
8.6	MUNKATÁRSI PROBLÉMÁK.....	173
8.7	SZAKMAI ETIKA.....	174
9.	ESETTANULMÁNY	177
9.1	A PROJEKT ELŐZMÉNYEI.....	177
9.2	A PROJEKT ELSŐ SZAKASZA (1996–1997)	179
9.21	Belső kapcsolatok (kommunikáció).....	182
9.22	Külső kapcsolatok (kommunikáció)	183
9.23	A teljesítmény mérése.....	183
9.24	Térítéses, értéknövelt szolgáltatások	184
9.25	Képzési követelmények	184
9.26	A 10–16 évesek könyvtárhasználata	185
9.3	A PROJEKT MÁSODIK SZAKASZA (1997–1998)	185

9.4 MÁSODIK TRÉNING – 1998. MÁRCIUS 22–27.	188
9.5 A PROJEKT HARMADIK SZAKASZA (1998–1999).....	190
9.6 BEFEJEZŐ TRÉNING – 1999. ÁPRILIS 26–27.....	191
10. A KATONA JÓZSEF KÖNYVTÁR FEJLŐDÉSE 1996–2003	193
10.1 STRATÉGIAI TERV	195
10.2 PROJEKTCSOPORTOK	195
10.3 PROBLÉMAMEGOLDÁS.....	195
10.4 TELJESÍTMÉNYMÉRÉS.....	196
10.5 DOKUMENTÁLÁS, SZABÁLYOZÁS	196
10.6 KAPCSOLATÉPÍTÉS, EGYÜTTMŰKÖDÉS	197
10.7 TÁJÉKOZTATÁS, KOMMUNIKÁCIÓ.....	197
10.8 KÉPZÉS, TOVÁBBKÉPZÉS – HUMÁN ERŐFORRÁS	198
10.9 MŰKÖDÉSI FORRÁSOK.....	198
MELLÉKLETEK	201
IRODALOMJEGYZÉK.....	233

OSZK

Országos Széchényi Könyvtár

Bevezetés a 2. kiadáshoz

A 2001-ben megjelent tankönyv elfogyott, és miután igény van rá, újra kiadják. Az új megjelenést felhasználjuk a bővítésre, az azóta megjelent, a témakörrel kapcsolatos elemzések, dokumentumok beépítésére, illetve egy-egy témakör (humán erőforrás, minőség és etika, vizsgálati technológiák, módszerek) mélyebb és bővebb ismertetésére.

A kiegészítések tartalmazzák a hazai könyvtárügy előtt álló fontos újabb kihívásokat, a 2003–2007 közötti stratégiai terv célkitűzéseit és a Katona József Könyvtárban – a projekthez kapcsoló – az elmúlt két évben történt jelentősebb változások bemutatását.

A második kiadást örömmel ajánlják az olvasók figyelmébe:

A szerzők

OSZK
Országos Széchényi Könyvtár

Előszó

Megérett a helyzet a hazai könyvtárakban, hogy a könyvtárosok ne csupán a menedzsment szemléletet, technikákat és technológiákat ismerjék, hanem továbbblépjenek a minőségmenedzsment alkalmazásának irányába is.

Tankönyvünkkel ehhez a munkához kívánunk segítséget nyújtani hallgatóknak és gyakorló könyvtárosoknak.

Nem könnyű feladat a minőségügy érdekében végrehajtott változtatás, az új elképzelések, szolgáltatások és módszerek meghonosítása, de igen sok eredménnyel jár. Növeli a könyvtár népszerűségét a használók körében, fokozza az együttműködés örömeit a munkatársakban, közösséget alakít, és alkalmassá teszi a könyvtárat a folyamatos változtatásokra.

A könyvben lévő szemlélet és módszerek alkalmazása lehetővé teszi, hogy felmérjék és ennek következtében tudatosan használják a jobbító változtatás eszközeit, és mindig tudjanak egyensúlyt teremteni a hagyományos könyvtári szerep és a jövő kívánalmai, a divat és az örök érték között. Azaz teljesíthessék a könyvtárak több ezeréves hivatását: hagyományt örökíteni és a jövőt szolgálni.

A minőségmenedzsmenttel való foglalkozás nem egyszerűen divat, hanem szükségszerű tendencia. Ismerete, elfogadása nélkül nem valósíthatjuk meg közös célunkat, az információs társadalom könyvtárunk megszervezését és működtetését, ami nem azért válik a társadalom számára megkerülhetetlen intézménnyé, mert ezt állítják róla, hanem azért, mert a gyűjteménye, a szolgáltatásai révén **szükség van rá**.

A tankönyvben a könyvtári minőségmenedzsment elméleti, irányítási, módszertani kérdéseit, a teljes körű minőségirányítás elveit és megvalósításának lehetőségeit, eszközeit, a humán erőforrás és a könyvtárhasználókkal való törődés módozatait ismerhetik meg az olvasók. A külföldi példák mellett igen fontos rész az esettanulmány, amely egy három éves projekt ismertetésén keresztül ábrázolja a minőségmenedzsment gyakorlatát, könyvtárat és könyvtárost átalakító lehetőségét.

Könyvünk ezt az eszközt kívánja megmutatni és megtanítani mindazoknak, akik a korszerű könyvtárüggyel foglalkoznak, és akik a mai kor könyvtárát, a könyvtárhasználó könyvtárát kívánják megvalósítani vagy továbbfejleszteni.

A szerzők

1. ÁLTALÁNOS BEVEZETÉS

A könyvtár útja a minőség gyakorlatáig

A könyvtár	A régi gyakorlat	A változtatás szükségességének felismerése	Minőség-menedzsment	Elkötelezettség
1. Vezetés (menedzsment)	Már mindent tudunk a menedzselésről, nincs szükség divatos „hókuszt-pókuszra”	Olyan helyzetekbe és problémákba ütközünk, amelyek megoldásához az eddigi ismeretek nem elegendők	A minőség szükségszerű és ehhez forrásokat (pénzügyi, emberi) kell teremteni	A minőség érték, folyamatos minőségjavítás
2. Szervezet	Alá-fölérendeltség, utasítások	A feladat delegálása hatáskör nélkül	Munkacsoportok, horizontális szervezet	Minden munkatárs felelős a minőségért
3. Ellenőrzés	Beszámolók, beszámoltatás, ad hoc ellenőrzés	A költséghatékonyság igényének megjelenése, emiatt a költségek figyelése, ellenőrzése	A szolgáltatási előírások betartásának ellenőrzése	Folyamatos belső ellenőrzések, önértékelés, költség-csökkentés
4. Eszközök, módszerek	Irathalmazok, dokumentum-hegyek, elemzés nélküli statisztikai adatok	A gépesítés, az integrált könyvtári rendszerek megjelenése következtében, a munkaterületek és módszerek újragondolása	A minőség-biztosítás eszközeinek használata	Új eszközök, módszerek alkalmazása
5. Könyvtár-használók	Az igény kielégítés célként való megfogalmazása az igény ismerete nélkül	A szükséglet és igényvizsgálatok megjelenése, rendszerszerű alkalmazás nélkül	Cél az elégedett könyvtár-használó	A könyvtár-használók elégedettek, a használók száma folyamatosan nő
6. Tervezés	Amit a fenntartó elvár	Feladatok, teljesítmények, elvárások számbavétele	A minőség-menedzsment stratégiai fejlesztési terve	Folyamatos újratervezés, tökéletesítés

A könyvtár	A régi gyakorlat	A változtatás szükségességének felismerése	Minőség-menedzsment	Elkötelezettség
7. Beszállítók	Harc az árakért, nem tudják mire van szükségünk	Kölcsönös bizalom kezdete	Partneri viszony	A partneri viszony megerősítése
8. Szolgáltatások	Nincs igényfelmérés, a szolgáltatást a könyvtáros elképzelése határozza meg	Új- és széleskörű szolgáltatások iránti igény megjelenése és azok kielégítésének lehetősége	Teljesítménymérések, benchmarking	Személyre szabott minőségi szolgáltatások
9. Munkatársak	Nincs motiváció, nincs képzés, vezetés utasításokkal	Az új szolgáltatások miatt új ismeretek iránti igény (gépesítés, ICT) a motiváló tényező	Rendszeres képzés, önképzés, aktív részvétel	Minden munkatárs a maga menedzsere, önkéntes munkacsoportok

1.1 A minőség fontossága a könyvtári terület szempontjából

A könyvtárak és a könyvtárügy jövője az 1980-as évek második felétől kérdőjeleződött meg Európában.

Konferenciák, szakmai tanácskozások, szakmai kiadványok központi témája volt, hogy lesznek-e könyvtárak, kellenek-e könyvtárak? Sok aggodalmas kérdés hangzott el, és igen sok bizonytalan, esetenként lemondó, pesszimista válasz.

Magyarországon ez a bizonytalanság összefonódott és felerősödött a rendszerváltásnak az egész társadalmat, a teljes gazdasági életet megváltoztató földindulásával.

A könyvtárak jövőjét – távlataiban – csak az biztosíthatta, ha a már ismertek mellett olyan újfajta, meghatározó szerepe alakul ki, amely a döntéshozók szempontjából fontossá teszi az intézményt.

Ezt az új szerepkört a társadalmi változások és az információs technológia fejlődése hozta meg. Az információs társadalom kihívásai a jövő képzelgéseiből a jelen megoldandó problémáivá váltak. Az információ áradatban szükség lett egy olyan intézményre, amely gyűjti, rendszerezi, szolgáltatja és, ha kell, archiválja az információt. És fontossá váltak az ezzel foglalkozó szakemberek

is. Fel kellett újra fedezni a könyvtárat és a könyvtárosokat, mint az információ menedzsereit.

Ehhez az új feladathoz természetesen át kell alakítani, illetve erre a feladatra alkalmassá kell tenni a könyvtárat, a könyvtári rendszert, és meg kell újítani a könyvtárosképzést. Az új feladatok, az új fejlesztések feltételezik az egységes irányelveket, elképzeléseket. Ezeknek az alapja pedig ma már nem lehet semmifajta mennyiségi szemlélet, csak a **minőség**.

A minőséget előtérbe helyező **minőségmenedzsment** napjainkban az extenzív fejlesztést követő, illetve azzal együtt haladó intenzív fejlesztés alapja és eszköze.

A tankönyv az elméleti kérdések tárgyalása mellett gyakorlati példákat sorol fel egy-egy témakör illusztrálására. Igen fontos rész az esettanulmány, amely egyrészt egy három éves projekt, másrészt az azóta történt jelentős változások ismertetésén keresztül ábrázolja a minőségmenedzsment gyakorlatát, könyvtárat és könyvtárost átalakító lehetőségét.

1.2 A minőséggel kapcsolatos legfontosabb fogalmak

1.21 A minőség előtérbe kerülése

A minőség előtérbe kerülése az ipari forradalomhoz kötődik, a tömeges termelés következtében merült fel az igény az állandó, azonos minőséggel rendelkező termékek iránt.

Kezdetben a minőséget úgy ellenőrizték, hogy megvizsgálták, mennyire tér el a termék vagy szolgáltatás az előre meghatározott szinttől. Később alakult ki a minőségbiztosítás elve, amikor is a hibák megelőzése érdekében az alapvető folyamatok javítására törekedtek, mintegy beépítve a folyamatba a minőség elérését biztosító pontokat.

1.22 A minőségi mozgalom vezetői

Frederick W. Taylor - célja a termelőmunka hatékonyságának növelése volt.

Ennek alapja a munkás megbecsülése és a munkafolyamatok gondos tervezése.

Walter A. Shewart – a munkafolyamatok ellenőrzését tartotta fontosnak, az eltérések értelmezését, illetve előzetes meghatározását statisztikai eszközökkel bizonyította.

W. Edwards Deming – a felsőbb szintű menedzsment döntései és tettei a fontosak – általános problémákért a menedzsment, speciális problémák megoldásáért a munkás a felelős.

Joseph M. Juran – elsődleges szempontnak a vevő megkülönböztetett igényeinek kielégítését tartja. A javításnál projektek, és csapatmunka alkalmazását helyezi előtérbe. A minőség kezelésének három pillére a tervezés, ellenőrzés és javítás.

Philip B. Crosby – legfontosabb a vevő elvárásainak megértése és megfelelés azoknak. Véleménye szerint megelőzésre, és nem ellenőrzésre van szükség, a minőség mértéke = a minőség költségével.

Armand V. Feigenbaum – A teljes körű minőség-ellenőrzés fogalmát vezette be, melynek legfontosabb elve az, hogy a szervezetben működő valamennyi funkció felelős a minőségért.

1.23 A minőségkonceptiók fejlődése

A minőségnek többféle megközelítésmódja létezik. David Garvin az alábbiakban határozza meg ezeket:

Transzcendens - a minőséget nem lehet definiálni, azt az ember csak akkor ismeri fel, ha látja, tapasztalja.

Termék alapú – a minőség meghatározott tulajdonság jelenlétén vagy hiányán alapszik.

Termelés alapú – a minőség egy adott termék vagy szolgáltatás megfelelése előre meghatározott kívánalmaknak, vagy specifikációnak.

Felhasználó alapú – a minőség meghatározásának egyetlen feltétele, hogy képesek vagyunk-e a vevők igényeit, elvárásait, szükségleteit kielégíteni.

Érték alapú – a minőség azt jelenti, hogy meghatározott tulajdonságú terméket vagy szolgáltatást ajánlunk a vevőnek elfogadható áron.

Szabvány alapú – a minőség a termék azon tulajdonsága, hogy megfelel-e a vonatkozó szabvány követelményeinek.

1.24 A teljes körű minőség

A teljes körű minőség három alapvető elve:

Összpontosítsunk mind a külső mind a belső partnerekre, a munkafolyamatok javítására, és arra, hogy hasznosítsuk a velünk együtt dolgozók tehetségét, tudását.

A teljes körű minőséghez kapcsolódó további elvek közül a legfontosabb, hogy a középpontban a felhasználó áll, az ő igényeinek, szükségleteinek, elvárásainak kielégítése a feladatunk. Másik fontos elv a folyamatok javítása, nevezetesen az, hogy a munkafolyamatok valamennyi lépését figyelemmel kell kísérnünk, azok megbízhatóságát javítani kell. Végül fontos a teljes elkötelezettség mind a vezetők, a munkatársak, mind a külső partnerek részéről.

A fenti elvekhez kapcsolódó kiegészítő elemek közül fontos megemlíteni a felső vezetés szerepét, a közös nyelv és eszköztár használatához szükséges oktatást és képzést, a minőségi kommunikációt, az objektív teljesítménymérést, a külső belső konzulensek szerepét és a motiválás eszközeit, a jutalmazást és elismerést.

1.25 A minőség jelentése

A mindennapok során a minőség kifejezést sokféleképpen értelmezik, illetve használják. Ha megkérdeznénk az embereket, nagyon különböző válaszokat kapnánk: gyors kiszolgálás, megbízhatóság, kényelem, szaktudás, megfelelő ár, esztétikai megjelenés, stb.

Az ilyen jellegű véleményeket összegezve a következő állításokat tehetjük:

- a minőség a különböző embereknek különböző dolgokat jelent,
- minőség az, amit a használó annak tart,
- minőség az, amikor a használók elégedettek,
- a minőség a követelményeknek való megfelelés,
- a minőség a használatra való alkalmasság,
- nem az ár határozza meg a minőséget.

Egyszerűen megfogalmazva, azt nyújtani a használónak, **amit akar, amikor akarja, folyamatosan és megfelelő árért** – ez a minőség.

Az MSZ EN ISO 8402 szabvány szerint a minőség egy tevékenység, vagy folyamat, egy termék, szervezet, rendszer vagy személy, vagy ezek bármilyen kombinációja azon jellemzőinek összessége, amelyek befolyásolják képességét, hogy meghatározott és elvárt igényeket kielégítsen.

A legismertebb minőségi szakemberek az alábbiak szerint értelmezték a minőséget:

- Philip Crosby: Megfelelés a követelményeknek.

- W. Edwards Deming: Az egyenletesség és megbízhatóság előre meghatározott mértéke, a piacnak megfelelő alacsony ár mellett.
- Arnold V. Feigenbaum: Teljes vevői elégedettség.
- Joseph M. Juran: Használatra való alkalmasság, a felhasználó megítélésének megfelelően.

Tréfásan azt is mondhatjuk, a minőség az, ha a vevő jön vissza és nem a termék.

A legáltalánosabban elfogadott meghatározás, hogy a minőség az a szolgáltatási színvonal, amely kielégíti, illetve túllépi a felhasználók igényeit. Ez magában foglalja a szolgáltatás környezetét, a szolgáltatást nyújtók magatartását, felkészültségét.

Claus Möller dán minőségügyi szakember viszont azt mondja, hogy nem lehet egy szóval megfogalmazni azt, hogy mi a minőség, szerinte a minőség öt dologból tevődik össze. Az első a személyes minőség. Minden ember személyes minősége a magával szemben felállított elvárások, amelyeknek saját maga szeretne megfelelni. A második a csoportminőség, mivel munkánk végzése során csoportban dolgozunk. Ez a csoport már egy másfajta minőséget vár el az egyéntől. Az egyén tehát meg kell, hogy feleljen a csoport elvárásainak is, akikkel együtt dolgozik. Ez a csoport különböző termékeket, vagy a termékekre alapozott szolgáltatásokat hoz létre, mindegyiknek van egy adott minősége, és ezek együttesen adják az egész szervezet minőségét.

Országos Széchényi Könyvtár

1.26 Mitől függ a minőség?

A minőség függ a **használótól, partnertől**, aki megfogalmazza igényeit, és ezek az igények a minőségi követelményeket fejezik ki. Függ a **szállítóinktól** (honnan és hogyan tudunk rendelni és hozzájutni a működésünkhöz szükséges anyagokhoz, eszközökhöz), a **folyamatok megszervezésétől**, azok pontos és szervezett végrehajtásától, a rendelkezésre álló **erőforrások** (technikai és emberi) felhasználásától, a folyamatokat végrehajtó, a termékeket előállító. A szolgáltatást nyújtó **munkatársaktól és a környezettől**.

1.27 Kik a használóink, partnereink?

Már a kérdésből is látszik, hogy ennek a kifejezésnek többféle értelmezése is lehet. Egy dolog biztos, hogy az ő igényeiknek, elvárásaiknak kell megfelelni. Manapság a könyvtárakba nem csak kölcsönözni mennek az emberek, hanem

egyéb, sokféle információért is, ezért alkalmazhatjuk a partner vagy használó kifejezést is. A minőségügy korszerű megközelítésmódja a partnerközpontúságot helyezi a középpontba, ez a könyvtári gyakorlatban is kifejezi azt a szemléletet, amelyet a szolgáltatást nyújtók magukénak vallanak.

Nem szabad megfeledkezni arról, hogy egy szervezeten belül a belső ügyfelek, partnerek láncba működik. A feldolgozás és szolgáltatás folyamatában a munkatársak egymás partnerei is. Mindenki használója az előző folyamat eredményének és szállítója a következőnek.

Külső partnerünk tehát a végső felhasználó, aki igénybe veszi és megvásárolja szolgáltatásainkat, szállítóink, akiktől vásárolunk terméket (pl. könyvet, folyóiratot, adatbázist stb.), illetve egyéb szolgáltatásokat.

Belső partnerünk minden egyes csoport, a csoporton belül minden egyes munkatárs, illetve a folyamaton belül minden egyes részfolyamat az előző részfolyamattal van partneri kapcsolatban.

1.28 A használók, partnerek igényei

Megkülönböztethetünk **meghatározott igényeket és elvárásokat**, illetve **kimondott** vagy jelenlegi és **látens** (rejtett, nem tudatos) **igényeket**.

A meghatározott igények azok, amelyeket ki kell elégítenie szolgáltatásainknak (helyben használat, kölcsönzés, tájékoztatás stb.). Az elvárások, amelyeket használóink, partnereink elvárhatnak tőlünk, és amelyeknek megléte vagy hiánya a jó, vagy rossz benyomást kelti. Ilyen például hogy udvariasan, tiszta és rendes környezetben fogadjuk-e őket, megfelelően kezeljük-e reklamációikat, stb. A munkatársak szempontjából elvárás lehet, hogy az értekezletek, megbeszélések előkészítettek, hatékonyak legyenek, megfelelő információkhoz jussanak stb.

A látens igények azok, amelyeknek a használó, partner nincs tudatában. Ezekre fel kell hívni a figyelmét, tudatosítani kell, hogy ez fontos a számára.

Fontos tudnunk, hogy

- ha egy használó, partner elégedetlen, akkor átlag 10 másik embernek panaszskodik,
- az elégedett használó, partner átlag 5 másik embernek meséli el pozitív tapasztalatait,
- ötször annyiba kerül megnyerni egy új használót, partnert, mint megtartani egy régit (aki vélhetőleg több embernek elmondja jó tapasztalatait),

- az elégedetlen használók, partnerek többsége nem jön vissza, de nem fogja megmondani, hogy miért,
- a szolgáltatás minősége egyike azon kevés tényezőnek, amely megkülönböztet bennünket más szolgáltatóktól,
- a jó szolgáltatásért a használók, partnerek hajlandóak többet fizetni,
- az elégedetlen használót, partnert meg tudjuk nyerni, ha panaszukat, reklamációjukat megfelelően és gyorsan orvosoljuk,
- azok a tényezők, amelyek a használók, partnerek elégedettségét növelik, a munkatársak elégedettségét, termelékenységét is előidézik.

1.29 A minőség forrásai

A szolgáltató szervezetnek fontos célja, hogy használóinak, partnereinek igényeit felmérje a szolgáltatás minőségkövetelményeinek meghatározása végett. Meg kell ismerni a használók, partnerek elvárásait is, a minőség tehát a fentiek **felmérésével**, a **piackutatással** kezdődik. A látens igények felmérésére sokszor még a piackutatás legaktívabb módszerei sem mindig alkalmasak, célszerű ezért ilyen irányú kutatásokat a fejlesztés, tervezés fázisában is végezni.

A minőség fontos forrása a **személyzet**, mert a minőség megvalósításában mindenkinek részt kell vennie. A személyes felelősségvállalás ebben a folyamatban a legfontosabb sarokkő. A munkahelyi közösség egyik tagja sem vonhatja ki magát az elkötelezettség és a részvétel alól.

1.30 A minőség és a kultúra

A kultúra kifejezésen a **szervezeti kultúrát** kell érteni, amelynek főbb összetevői:

- a szervezet által elfogadott legfontosabb értékek,
- a munkatársak munkakultúrája,
- a munkatársak közötti viselkedések és kapcsolatok,
- az információ áramlásának módja,
- az egyéni előrehaladás szabályai,
- a munkahelyi környezet,
- érték, etika és minőség.

A szervezeti kultúra legnagyobbbrészt az embereken múlik, fontos tehát az egyének és csoportok új kultúrájának kifejlesztése. A hangsúlyt a megelőzésre kell tenni, tehát jobb azokat a dolgokat megelőzni, amelyek a hibákat okozzák. A megelőzés másfajta gondolkodásmódot, elsősorban változást igényel, amitől viszont sok ember fél. Ezért támogatást és segítséget kell nyújtani a munkatársaknak.

1.31 Minőség és változás

A mindig jelen lévő változás kezelése (menedzselése) a minőség kialakításának és megtartásának meghatározó módja. A változás alapvetően lehet folyamatos, fokozatos és radikális, váratlan.

A változások vonatkozhatnak a könyvtárra: intézményi változás, a könyvtári kultúrára: a szervezeti kultúra változása és a könyvtár munkatársainak változására.

A **szervezeti változást** meghatározza a vezető változtatás iránti elkötelezettsége és képessége. Alapvetően a szervezeti változások egybeesnek a szervezet életciklusából következő változásokkal. Ezek:

- a szervezet kialakítása,
- a kialakult szervezet szabályozási rendszerének megalkotása,
- a kialakult kisebb szervezeti egységek (csoportok, osztályok), koordinálásának megszervezése,
- a kialakult hierarchikus szervezetről rugalmas, a változásokat követni tudó szervezet alakítása.

A **szervezeti kultúra** változása függ:

- a könyvtárt (szervezet) magába foglaló nagyobb egységtől, a fenntartótól,
- a vezető egyéniségétől,
- a könyvtár arculatától,
- a könyvtár külső megjelenésétől.

A szervezeti kultúra négy alaptípusa:

- hatalmi kultúra: a vezető és beosztott közötti alárendeltségi viszony a meghatározó
- szerepkultúra: a feladatokat kijelölő szabályozás a meghatározó
- feladatorientált: a szakértelem a meghatározó
- személyiség-központú kultúra: az egyéni ambíció a meghatározó

A humán erőforrás változása

A munkatársak változása csak végiggondolt, tervszerű, egyénekre szabott motivációs cselekvéssorozat következménye lehet. A kutatók a humán erőforrás menedzselése egyik legkritikusabb területének tekintik ezt a kérdést.

1.32 A vezetés és a minőség

A vezetés feladata, hogy az intézmény hatékony működését biztosítsa, **sikerre vigye** a szervezetet. A siker lehet külső (piaci, társadalmi) és belső (szervezeti, egyéni).

A sikerhez világosan megfogalmazott és mindenki által – a szervezet és az egyén által is – elfogadott szervezeti célok, világos vezetési folyamatok kellenek. A munkatársak motiválása, bevonása, képzése, az értelmes munka biztosítása a siker egyik fontos alapfeltétele.



2. A MINŐSÉGMENEDZSMENT KÖNYVTÁRI MEGHONOSÍTÁSA ÉS ALKALMAZÁSA

2.1 A könyvtári minőségirányítás kialakulása

Mennyiség vagy/és minőség

Az ipar és a kereskedelem után a minőségi követelmények megjelentek az oktatási és a kulturális területen is. Követelménnyé vált a meghatározott, bármikor elérhető és fenntartható **minőség**.

Amennyiben sommásan fogalmazzuk meg az extenzív és intenzív fejlesztés közötti különbséget, azt mondjuk, hogy az extenzív fejlesztés alapja a mennyiségi szemlélet, míg a minőségi szemlélet akkor kerül előtérbe, amikor az intenzív fejlesztés válik szükségessé. Ha ugyanis az intenzív fejlesztés során nem kap kiemelt hangsúlyt a minőség és amennyiben a minőség nem meghatározó, akkor a fejlesztés nem éri el célját, és jövőbeli elképzeléseink is veszélybe kerülnek.

A mai fejlesztések minősége a jövő könyvtári rendszerét határozza meg.

A fejlesztések megkövetelik a szakértelmet, a terv előzetes, minden szempont szerinti végiggondolását és pontos végrehajtását.

Azaz minden fejlesztés szükségszerű eszköze a minőség, a minőség folyamatos fejlesztése, folyamatos biztosítása és értékelése.

A minőségi szemlélet meghonosodását a globalizáció is elősegíti, hiszen ennek hatására a könyvtárügyben:

- azonos trendek érvényesülnek,
- azonos fejlesztések valósulnak meg,
- azonos szintű szolgáltatások alakulnak ki és
- azonos az értékelés elve is.

A teljes körű minőségirányítási (TQM) szemlélet három alappillérenek:

- a felső vezetők elkötelezettsége a szervezeti teljesítmény folyamatos és teljes körű fejlesztése,
- a TQM eszközök alkalmazása a célok elérése érdekében és
- a változtatásokat ténylegesen végrehajtó, jól felkészített és irányított munkacsoportok

együttes alkalmazása szükséges a könyvtári minőségmenedzsment kialakításakor és alkalmazásakor.

A felső vezetők elkötelezettsége az elindítója, mozgatója, meghatározója és biztosítója az újszerű munka bevezetésének és folyamatos alkalmazásának. Az eszközök, technikák és technológiák a mérhetőséget és az egzaktságot teszik lehetővé. A munkacsoport pedig az a közeg, amely a vezetői elképzeléseket a technikák alkalmazásával kidolgozza a könyvtár egészére, egy-egy tevékenységére, esetenként a könyvtári rendszer egy-egy területére.

A minőségügy és az Európai Unió

Az egységes fejlesztések és a minőségügy összekapcsolását meghatározóan elősegítette az Európai Unió tevékenysége, különösképpen a szabványosítási és a döntéshozatali stratégiája.

Az Európai Unió tagországaiban a minőségügyet (a minőségirányítást, a szabályozást, a minőségbiztosítást, stb.) a szolgáltatásokra is kiterjesztik annak érdekében, hogy egységes szolgáltatási színvonallal találkozzanak az EU különböző országainak polgárai. A minőségügyi rendszerek bevezetése ugyanis lehetővé teszi minden munkafolyamat ellenőrzését, a hiba megtalálása után annak azonnali kijavítását, és a rendszer egészének a tapasztaltak alapján történő jobbítását.

Az EU Bizottság 1993-ban a „Növekedés, versenyképesség, foglalkoztatás” c. Fehér Könyvében a minőséget a versenyképesség kiemelt meghatározójaként kezeli. A Miniszterek Tanácsa 1994-ben hagyta jóvá a minőségösztönző politika kidolgozásának megkezdését. A Közösség 1996-ban megjelent, az Európai Minőségösztönző Politikával foglalkozó munkaanyaga egyértelműsíti, hogy **a minőség az irányítás stratégiai része**. A minőségirányítás célja a használói elégedettség, alapja pedig a folyamatos javítás, jobbítás.

Az Európai Minőségösztönző Politika elsődleges célja ennek megfelelően a minőségügyi módszerek használatának, a folyamatos jobbításnak a támogatása, jövőkép nyújtása.

Az Európai Minőségösztönző Politikához *öt akció* kapcsolódik:

- az Európai Minőségdíj
- a Benchmarking
- az Európai Minőség hét
- az Európai Minőségügyi Figyelő Szolgálat
- a Minőségügyi Szakemberek Európai Minősítési Rendszere

Az Európai Unió elképzelések az alapja a Nemzeti Minőségügyi Programnak is, amely többek között megalapította a Nemzeti Minőségi Díjat, a Magyar Minőséghetet, és ösztönzi a teljes körű minőségirányítás bevezetését az intézményekbe, szervezetekbe.

Az Európai Bizottság a minőségirányítás bevezetésekor ajánlásként a következő öt feltétel alkalmazására hívta fel a figyelmet.

- **Hatékonyság**
A tevékenység, a szolgáltatás a használói elvárásoknak felel meg.
- **Az európai dimenzió megléte**
A területre érvényes európai szabványnak való megfeleltetés hangsúlyozása, ilyen esetekben az EN (*norme européenne* = európai szabvány) jelzés használata
- **Elfogadottság**
Az Európai Unió tagországai az EN jelet elfogadják, és a szabályozást a minőségügyi irányítás részének tekintik.
- **Szükségesség**
Az EN jelzés használatának következménye a folyamatos vizsgálat és értékelés a minőség folyamatos jelenlétének biztosítása érdekében.
- **Alkalmazhatóság**
A minőségirányítási folyamatok célja a szervezet működési színvonalának folyamatos jobbítása. Amennyiben a bevezetett intézkedések nem segítik, hanem gátolják ennek a célnak a megvalósulását, abba kell hagyni az alkalmazásukat.

A **hazai könyvtárügy** az 1990-es évek kihívásaira 1997-ben a könyvtári törvény megjelenésével olyan meghatározó válaszokat adott, amelyek évtizedekre megszabják a könyvtári terület fejlődését. A fejlődés és fejlesztés csak akkor organikus, ha meghatározott stratégiai elképzelés szerint és annak megvalósítása érdekében történik.

A fejlesztéseket keretbe kell foglalnia a **minőséggel kapcsolatos elképzeléseknek és tevékenységeknek, a minőségügyi rendszernek.**

2.2 A minőségügyi rendszer

Minőségügyi rendszer nélkül nem lehet korszerű, egységes alapú fejlesztésekről beszélni. A minőségügyi rendszer a minőségirányítás eszköze, ami biztosítja az egységes megvalósítás és az egységes értékelés lehetőségét.

A minőségügyi rendszer a minőségirányítás megvalósításához szükséges

- szervezeti struktúra,
 - eljárások,
 - folyamatok és
 - források
- összehangolt egysége.

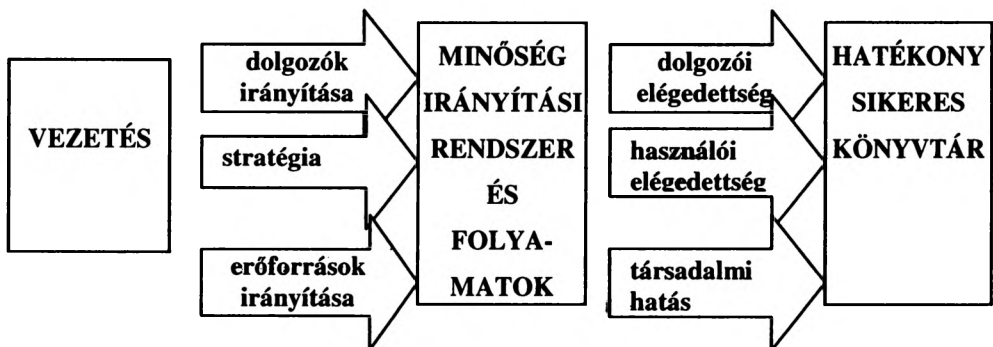
A könyvtár minőségügyi tevékenysége csak akkor lehet sikeres, ha a könyvtár szakmai politikájának (stratégiai fejlesztések, tervek, célok) szerves részévé válik, azaz beépül minden szinten a szakmai tevékenységekbe. Az irányítástól kezdve a kiszolgáló funkciókig.

2.3 A könyvtári minőségirányítás

A minőségirányítás a könyvtár olyan koordinált irányítási tevékenysége, amelynek célja a minőség bevezetése, fejlesztése és megtartása (biztosítása). Ennek megfelelően a minőségirányítás tartalmazza

- a minőségpolitikát,
- a minőségtervezést (célok és feladatok megfogalmazásával),
- a minőségfejlesztést,
- a minőségbiztosítást.

A megfelelő minőségirányítási rendszer az alapja annak, hogy a könyvtár sikeresen megfeleljen a jövő kihívásainak.



A minőségirányítási rendszer tartalmát a könyvtár szakmai, szakmapolitikai tervei megvalósításához szükséges minőségi tervek és tevékenységek alkotják, azaz elméleti megközelítések és döntések, valamint gyakorlati megvalósítások.

Az elméleti döntések a minőségirányítás szemléleti kérdéseire, a minőségpolitikára, a minőségügyi rendszerekre vonatkoznak. A tevékenységek a minőségügyi stratégiai tervezésre, a teljesítményértékelésre, a folyamatteljesítményekre, a használói visszajelzésekre, a használói elégedettségre és a folyamatok mérésére vonatkoznak.

A minőségirányítás megvalósításának feltételei:

- a minőségpolitika meghatározása,
- a minőségügyi stratégia kidolgozása és megvalósítása,
- a minőségügyi tervezés,
- a minőségfejlesztés,
- a minőségbiztosítás,
- a minőség-ellenőrzés, értékelés.

2.31 A könyvtár minőségpolitikája

A minőségirányítás, a minőségfejlesztés és -biztosítás a könyvtár minőségpolitikáján keresztül valósul meg. Ennek alapja a szolgáltatás- és partner központúság.

Fontos jellemzője pedig a megbízhatóság, a kiszámíthatóság és – lehetőségek szerint – a személytől független szolgáltatási szintek kialakítása és biztosítása. Ezekhez adnak megvalósíthatósági alapot a Minőségi Kézikönyvben (ld. 6.5 fejezet) szereplő normatívák, szolgáltatási előírások. Az egységes elvek szerinti fejlesztés feltételezi az azonos szintű szolgáltatásokat és az egységes elvek szerinti értékelést. Ez az egységesítés valósul meg **a minőségpolitikában**.

A könyvtári **minőségpolitika** meghatározza:

- azok körét, akiknek a szolgáltatásokat nyújtja a könyvtár,
- a jelenlegi és a kialakítandó szolgáltatások színvonalát,
- a szolgáltatással elérendő minőségi célokat,
- a célok megvalósításának módszereit,
- a megvalósításért felelős munkatársakat.

A könyvtár küldetésnyilatkozatának, céljainak, szolgáltatási rendszerének egy meghatározott, közösen végiggondolt és közösen megvalósítandó feladat-rendszert és szellemiséget kell tükröznie. A könyvtár **minőségpolitikáját** egyrészt ez a **szellemiség**, ez a stílus (szervezeti kultúra) alkotja, másrészt minden, a **minőség tervezésével, fejlesztésével és megtartásával, azaz biztosításával kapcsolatos tevékenység**. A könyvtár minőséggel kapcsolatos politikája a könyvtár stratégiai tervéből, a megvalósítandó célokból, a küldetéséből következik, illetve a könyvtár egészére, egy-egy szolgáltatására vagy tevékenységére kidolgozott minőségi tervből, minőségfejlesztésből és minőségbiztosításból.

A könyvtár a minőségpolitikáját, a minőségről vallott hitvallását a Minőség-politikai nyilatkozatban (ld. 6.23 fejezet) fogalmazza meg.

2.32 A minőségügyi stratégia

A minőségügyi stratégiai terv, a siker eléréséhez szükséges részletes, hosszú távú terv, amelynek alapja a könyvtár stratégiai terve.

Egy-egy új szolgáltatás bevezetését pedig a szolgáltatásra vonatkozó minőségügyi stratégia elkészítésének kell megelőznie.

A menedzsment felelőssége a szolgáltatás minőségét és a használói elégedettséget szem előtt tartó minőségi politika meghatározása és a küldetésnek megfelelő stratégia kialakítása.

A minőségügyi stratégiát meghatározza:

- a könyvtárnak az adott szolgáltatási sorban elfoglalt helye,
- a szolgáltatást igénybe venni kívánók értékítélete,
- a szolgáltatás iránti kereslet nagysága,
- a költséghatékonyság,
- a könyvtár szolgáltatási képessége.

2.32.1 A szolgáltatások minőségügyi stratégiájának szempontjai

- klasszikus tervezési módszerek
portfólio-analízis (piaci és versenyelemzési módszerek)
az adott szolgáltatói körön belüli helyzetfelmérés és értékelés

- folyamatosan alakított tervezési módszerek
a versenyhelyzet elemzése a minőségképesség szempontjából, azaz a szolgáltatás minőség-összetevőjének vizsgálata
a minőség jelentőségének és a minőségi szolgáltatás előnyeinek meghatározása
- a piac értékítélete szerinti minőségstratégia
a minőségre érzékeny használók célbavétele
piaci részterületként differenciáltan jó minőséget nyújtani
- a használók szempontjait előtérbe juttató stratégia “a használó könyvtára” stratégia személyre szóló szolgáltatások
a szolgáltatás folyamatos módosítása az igények szerint
a használói igények gyors kielégítése
- a munkatársak szempontjából megfogalmazott stratégia
a munkatársak teljesítményének javítása
új ajánlattípusok kialakítása

A tervezés, a fejlesztés és a biztosítás együttesen az ún. Juran-trilógia. A minőségirányításnak ez a három eleme meghatározza azokat a tevékenységeket és módozatokat, ahogyan a minőségi folyamatok egymásba illeszkednek.

2.33 A minőségtervezés

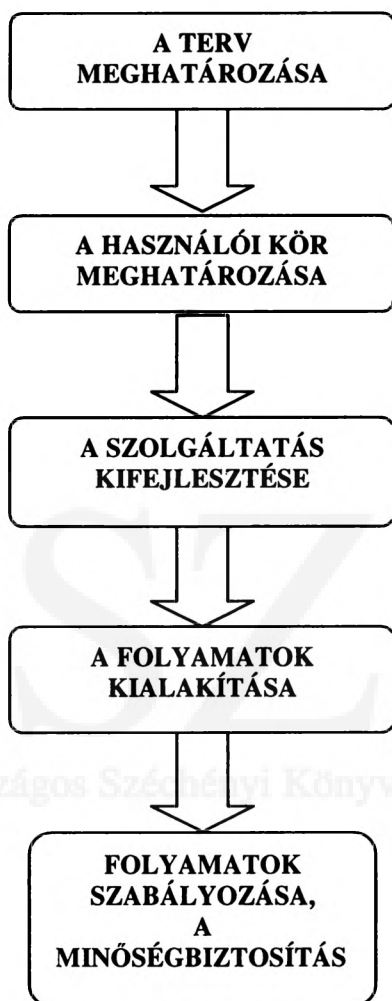
A tervezés, mint módszer a minőség létrehozásának és megtartásának legfontosabb eszköze. A tervezést az új szolgáltatások bevezetésekor és új használói kör megnyerésekor alkalmazzuk.

A minőségirányítás során a könyvtár meghatározza, és egymástól elkülöníti a más és más célú tervezési folyamatokat:

- a stratégiai tervezést, ami a könyvtár küldetésének megvalósítási terve,
- a minőségi tervet, ami egy-egy szolgáltatás, tevékenység minőségi megvalósításának terve,
- a minőségfejlesztési tervet, ami a meglévő szolgáltatások és tevékenységek minőségi színvonalának emelését szolgálja,
- a minőségbiztosítási tervet, ami a minőség szinten tartását szolgálja.

A tervezés céljai és eredményei különböző folyamatokon keresztül valósulnak meg.

2.33.1 A minőségtervezés lépései



A minőségtervezés

Arra a kérdésre válaszol, hogy mit akarunk, illetve mit kell szolgáltatnunk. A hatékony terv alapja a konkrét célmeghatározás.

- **A használói kör meghatározása**
Kinek a számára tervezzük a szolgáltatást? A régi vagy az új használókat preferáljuk-e, vagy mindkettőt?
- **A használói igény meghatározása**
Az igényfelmérésnek a legszélesebb használói körre kell vonatkoznia, külön gondot fordítva az igényes használókra.
- **A szolgáltatás kifejlesztése**
A tapasztalat szerint ez a lépés az egyik leginnovatívabb és legalkotóbb szakasza a tervezési folyamatnak. Ebben a fázisban történik a munkacsoport elképzeléseinek gyakorlati megvalósítása.
- **A folyamat kialakítása**
Arra kell választ adni, hogy miképpen tudjuk a szolgáltatást a legjobban és a leghatékonyabban előállítani. A munkacsoport kialakítja, megtervezi a szolgáltatás létrehozásának folyamatát. A folyamat kialakítása során megszületnek azok az eszközök, amelyek a szolgáltatás előállításához és a minőségcélok teljesítéséhez szükségesek: a tervet tevékenységekké alakító eljárások, módszerek, utasítások.
- **A folyamatok szabályozása, minőségbiztosítás**
Az alapkérdés, hogy miképpen lehet biztosítani a folyamatok szabályok és előírások szerinti működését. Ennek a folyamatnak az eredményeként születnek meg a folyamat-előírások, az irányelvek, az útmutatók, stb.

2.33.2 A minőségtervezés feladatai

A terv megtervezése

- a terv meghatározása
- a terv küldetésnyilatkozatának meghatározása
- a munkacsoport kijelölése
- a terv elkészítése

A használói kör meghatározása

- felmérés és jegyzék a külső használókról
- felmérés és jegyzék a belső használókról
- a jegyzéken szereplő használói körök fontossági sorrendbe állítása

A használói igények megállapítása

- a használói igények összegyűjtésének megtervezése
- a használói igények jegyzékének összeállítása
- a használói igények vizsgálata és fontossági sorrendbe állítása
- a használói igények megfogalmazása a könyvtári tevékenységek szempontjából
- az igények mérésének és mutatóinak meghatározása

A szolgáltatás kifejlesztése

- a szolgáltatásra vonatkozó használói igények számbavétele és csoportosítása
- módszerek megállapítása a szolgáltatás jellemzőinek meghatározására
- a tervezett szolgáltatás jellemző vonásaiból és a minőségcélokból a legmagasabb szint kiválasztása
- a szolgáltatás jellemző vonásainak és a minőségi céloknak a részletes meghatározása
- a jellemző vonások és a minőségcélok optimalálása
- a jellemző vonások és a minőségcélok végleges megállapítása és nyilvánosságra hozatala
- a szolgáltatás tervének véglegesítése és nyilvánosságra hozatala

2.34 A minőségfejlesztést a könyvtár szolgáltatási szintjének folyamatos növelésével érhetjük el. A minőségfejlesztés a hibákat és hiányosságokat csökkenti.

A minőségfejlesztés tehát a könyvtári szolgáltatási és tevékenységi szintek folyamatos növelése annak érdekében, hogy a könyvtár átfogó céljában, küldetésnyilatkozatában és a főbb célokban megfogalmazott elképzelések minél pontosabban és hatékonyabban valósuljanak meg.

A minőségfejlesztés célja a meghatározott igényeknek az állandó változásokhoz való igazítása annak érdekében, hogy az alapcélkitűzésben megfogalmazott elveket a könyvtár minél pontosabban és hatékonyabban teljesíthesse, azaz a **használó orientált könyvtár** kialakítása és folyamatos fenntartása.

A minőségfejlesztés menete:

- a fejlesztéssel foglalkozó munkacsoport létrehozása,
- a fejlesztés stratégiai tervének elkészítése,
- a fejlesztés cselekvési tervének elkészítése,
- a fejlesztési prioritások meghatározása,
- a fejlesztést lehetővé tevő feltételek, jogszabályok, irányelvek, normatívák, szolgáltatási előírások, minőségi előírások kidolgozása,
- a fejlesztéshez szükséges technológiák alkalmazása,
- a folyamatos ellenőrzés és értékelés.

A minőségfejlesztés eszközeit és módszereit a Minőségi Kézikönyv tartalmazza.

2.35 A minőségbiztosítás teszi lehetővé, hogy az elért minőségi színvonalat megtarthassa a könyvtár.

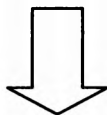
A minőségbiztosítás azon technikák és tevékenységek összessége, amely lehetővé teszi, hogy a könyvtár a stratégiai tervében meghatározott célok lehető legmagasabb szintű elérése során létrejött eredmények megmaradjanak, a szolgáltatások színvonala ne csökkenjen. A minőségbiztosítás a minőségfejlesztésben megfogalmazott előírások ellenőrzése és értékelése.

A minőségbiztosítás eszközei:

- a minőségbiztosítással foglalkozó munkacsoport kialakítása,
- a minőségbiztosítás stratégiai tervének elkészítése,
- a minőségbiztosítás cselekvési tervének elkészítése,
- a prioritások kijelölése,
- az értékelést lehetővé tevő munkaelőírások megfogalmazása,
- az értékelést magában foglaló Minőségi Kézikönyv minőségbiztosítási fejezetének kialakítása.

STRATÉGIA TERV

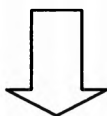
MINŐSÉGÜGYI RENDSZER



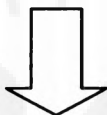
A rendszer
kialakításával
kapcsolatos
folyamatok,
erőforrások

A szervezet
átalakítása,
a munka-
csoportok
kialakítása

Az eljárások
kialakítása,
dokumentálása



A KÖNYVTÁR MINŐSÉGPOLITIKÁJA



A KÖNYVTÁRI MINŐSÉGIRÁNYÍTÁS

Minőség-
ügyi
stratégia

Minőség
tervezés

Minőség-
fejlesztés

Minőség-
biztosítás

Értékelési
eszközök

A DOKUMENTÁLÁS MÓDJA

Minőségi Kézikönyv

2.4 A minőségfejlesztés és minőségbiztosítás kiemelt könyvtárügyi területei szükségyszerűen megegyeznek a könyvtárügy stratégiai tervének kulcsfontosságú területeivel:

- a jogi szabályozás,
 - az országos dokumentum-ellátás,
 - az országos információs szolgáltatás,
 - a telematikai fejlesztés,
 - a képzés, továbbképzés,
 - a hazai és európai együttműködések.
- (a kulcsterületekről részletesebben a *Stratégiai tervezés* c. fejezetben)

2.5 A minőségfejlesztés és a minőségbiztosítás kiemelt könyvtári területei

• A tervezés

Stratégiai terv készítése a könyvtár egészére, egy-egy szolgálati vagy tevékenységi területére, beleértve a könyvtár minden tevékenységét a humán erőforrás menedzselését, a képzést, továbbképzést.

A könyvtár egészére vonatkozó stratégiai terv a részterületek fejlesztési terveiből épül föl. Elkészítése a könyvtár egyik legfontosabb feladat, amelynek hozadéka messze több annál, hogy tervszerűen lehet egy-egy területtel foglalkozni.

• A felhasználókkal való kapcsolattartás formáinak meghatározása Interjúk, kérdőívek, fókusz csoportok stb.

A sokszor használt megállapítás, hogy a korszerű könyvtár a használó könyvtára, azt jelenti, hogy meg kell ismernünk a használók véleményét, kívánságait és panaszait. Azaz a használókkal való kapcsolattartás – akár fókuszcsoporton keresztül is, – a hatékonyabb munkavégzést segíti.

• A szolgáltatásmenedzsment, a szolgáltatások fejlesztésével kapcsolatos feladatok:

- a szolgáltatásokhoz való hozzáférés biztosításának kidolgozása,
- a fizikailag, egészségileg és földrajzilag hátrányos helyzetűek könyvtári szolgáltatásának megszervezése,
- a létező és látens igényeknek megfelelő szolgáltatási szintek létesítése,

- a megyei és a városi szolgáltatási szintek megtervezése, fiókkönyvtárak kijelölése, kölcsönzési pontok meghatározása,
- a meghatározott szolgáltatási formák kialakítása: gyerekkönyvtár, zenei szolgáltatás, videó szolgáltatás, internetes szolgáltatás, stb.,
- a térítéses szolgáltatások meghatározása igényfelmérés és gazdasági számítások után.

A szolgáltatások megszervezésekor az egyik legnagyobb feladat a szabad hozzáférés biztosítása. Jelenti ez egyrészt a könyvtárnak, mint épületnek a megfelelő elhelyezését, a szolgáltatások megszervezésének térbeli, időbeli megfelelő elhelyezését, és jelenti a saját szolgáltatások és a másik könyvtártól átvett szolgáltatások között kialakítandó egyensúlyt a dokumentumok és az információ hozzáférése tekintetében.

- **A használók jogainak és kötelességeinek meghatározása** a jogszabályok és a könyvtár adta lehetőségek figyelembevételével
A könyvtárhasználónak lehetővé kell tenni, hogy ismerje a jogait és kötelességeit, hiszen könyvtári tagként szerződés jön létre közte és a könyvtár között.
- **Az állománymenedzsment kérdéseinek számbavétele**
Az állomány menedzselése az állományépítés és apasztás nem könnyű feladatán kívül egyrészt a gyűjtőköri kérdések tisztázását, másrészt a könyvtár saját állománya és az ODR szolgáltatások közötti munkamegosztás végig gondolását, az állományban az elektronikus dokumentumok egyre nagyobb szerepének tisztázását jelenti.
- **Az információs és kommunikációs technológiával kapcsolatos feladatok**
Az ICT hálózattal kapcsolatos kérdésekben a hálózati szolgáltatás infrastrukturális kérdései éppen úgy jelen vannak, mint az egy-egy könyvtárban kialakítandó lokális hálózat vagy a könyvtárak bekapcsolása a világhálóba.
A hozzáférés biztosításával kapcsolatos kérdések az ICT esetében az elektronikus információszolgáltatás, az elektronikus tartalomszolgáltatás és a digitalizálás kérdéskörében jelennek meg.

- **PR és marketing tevékenységének kidolgozása**

A kiadványok és a külső és belső kapcsolatok számbavétele.

Az idetartozó munkafolyamatok meghatározóak a könyvtárról kialakított arculatot illetően. Mind egy-egy településen, mind a társadalom egészében alapvető, hogy miképpen jelennek meg egy adott könyvtár szolgáltatásai, illetve a könyvtárnak, mint intézménynek a fontossága és szerepe.

Ugyanakkor a jó PR és marketing tevékenység csak akkor hatékony, ha az adott könyvtár tevékenysége is az.

- **Képzés és továbbképzés**

A könyvtárosok a könyvtár céljainak megvalósítói. Képzésük és továbbképzésük stratégiai kérdés.

A képzésre fordított erőforrás térül meg a leghamarabb, ez a befektetés a legkamatozóbb.

OSZK
Országos Széchényi Könyvtár

3. A MINŐSÉGIRÁNYÍTÁSI RENDSZER BEVEZETÉSÉNEK LÉPÉSEI

A minőségirányítás gyakorlati lépései a helyzetfelméréssel kezdődnek és a minőségi célok, tehát a minőségi politika megfogalmazásával érnek véget.

Azaz:

- a lehetséges és a tényleges partnerek számba vétele,
- a használói igények felmérése, megismerése és megismertetése,
- a megismert igényekből feladatok fogalmazása,
- képzés indítása a feladatok magas színvonalú végzése érdekében,
- a fejlesztendő és a minőségbiztosításba bevonandó szolgáltatások jegyzéke,
- a szolgáltatások minőségi színvonalának meghatározása után a minőségi célok megfogalmazása,
- a felelősök kijelölése,
- a minőségi politika kialakítása.

3.1 A kiinduló állapot felmérése, helyzetkép készítése

Mindenfajta tervkészítéskor, problémafeltáráskor első lépésként meg kell ismerkedni az adott helyzettel, azaz helyzetképet kell készíteni, más szóval fel kell mérni a kiinduló állapotot.

A felmérés hatókörét az szabja meg, hogy mire vonatkozik majd a terv vagy a problémafeltárás. Hiszen átfoghatja az országot, egy régiót, egy-egy ágazatot, esetünkben a könyvtárügyet, vagy egy könyvtárat, esetleg egy-egy könyvtári területet. A helyzetkép pontosságát alátámasztja a különféle statisztikák alkalmazása, elemzések végzése, és a kérdőívek vagy egyéb eszközök segítségével végzett vizsgálatok. A vizsgálatoknak ki kell terjedniük a vizsgált területet meghatározó trendek számbavételére is. A kiinduló állapot azt a helyzetet és azokat a körülményeket rögzíti, amelyek mind a könyvtárt körbevevő makrovilágban, mind a könyvtár mikrovilágában tapasztalhatók.

A helyzetfelmérés objektivitását növeli, ha külső szakértő végzi. Ilyenkor a munka kezdetekor rögzíteni kell a vezető (vezetőség) felelősségi körét. Ezt különböző, a vezetőkkel folytatott beszélgetések teszik lehetővé. (ld. Minőségi Kézikönyv)

A vizsgálatok végzésénél az általános menedzsment technikák alkalmazásából már ismert elemzéseket és analíziseket kell elvégezni.

Ezek: statisztikai elemzések, adatok gyűjtése és analizálása, trendek vizsgálata, PGT és SWOT analízisek, stb. Szolgáltatások és könyvtári tevékenységek vizsgálata esetében kiemelten fontos a teljesítménymérések alkalmazása.

Hozzájárulhat a probléma pontos megállapításához majd a megoldásához, ha a helyzetkép minél több elemzésre alkalmas adatot tartalmaz és a megközelítése probléma centrikus.

A minőségirányítás szempontjából a kiinduló állapot felmérésekor elsődleges kérdés, hogy a teljes körű minőségirányítást a könyvtár egészére vagy csupán egy-egy könyvtári részterületre kívánjuk-e bevezetni.

3.2 A vonatkozó trendek számba vétele

3.2.1 Külföldi trendek

- **A globalizáció, az egységesedés**

A könyvtári tevékenységeken belül az egységesedést jelzik a közös szabványok, a különböző könyvtártípusokra vonatkozó, egymáshoz közelítő irányelvek és normatívák, a jogi szabályozás közös elveiben való meg egyezés, vagy például az azonos integrált könyvtári számítógépes rendszerek is.

Világmeretű probléma a **könyvtárak fenntartása**. Az állami költségvetés egyedül nem fedezi a szükséges kiadásokat, a pályázatok szerepének megnövekedése ugyanakkor a pályázati lehetőség természetéből adódóan a bizonytalanság "beépítése".

- **A könyvtárhasználók számának növekedése**

A felsőoktatás szerepének növekedése következtében Európában általános trend, hogy megnőtt a hallgatói létszám és a különböző képesítéssel rendelkezők száma. A szolgáltatást elemző statisztikai adatok jelzik, hogy növekszik a könyvtárhasználók száma is.

Ugrásszerű a könyvtárhasználók számának emelkedése azokban a közművelődési könyvtárakban is, amelyekben a használói igényeknek megfelelő szolgáltatásokat nyújtanak.

- **A használói igények változása**

A megnövekedett létszámú könyvtárhasználó ugyanakkor több könyvtári szolgáltatást kíván. Azaz, mind a szolgáltatások számának, mind a szolgáltatások sokféleségének igénye megjelenik a könyvtárhasználók számának növekedésével. A könyvtáraknak arra is figyelemmel kell lenniük, hogy amennyiben az igényelt szolgáltatást vagy információt nem tudják vagy nem akarják szolgáltatni, más intézmény ezt megteszi majd, csak esetleg azt nem könyvtárnak hívják, hanem pl. információs brókercégnak. Lehet, hogy ott sokkal jobb, felkészültebb szolgáltatás várja azt az igénylőt, aki számára az sem lehet elrettentő, hogy ott borsos ára van a szolgáltatásnak, mert fontosabb a pontosság, gyorsaság és relevancia az árnál.

A könyvtári szolgáltató rendszer azonban már megszerezte a felhasználók bizalmát, kézenfekvő, hogy belső erőink átszervezésével könyvtári eszközökkel szolgáljuk ki a változásokat.

- **A kommunikációs és információs technológia**

A globalizáció meghatározó jellemzője a könyvtári területen az egyre hasonlőbb információs és kommunikációs technológia. Ez megváltoztatta a kapcsolattartást, a hivatalos levelezést, az olvasók dokumentumokkal, információval történő ellátásának színvonalát, pontosságát, gyorsaságát. És megváltoztatta a szakmai kérdések megvitatásának és megoldásának lehetőségét is, a konferenciákon való személyes jelenlétet, amely a régebbi időben az információ megszerzésének legbiztosabb módja volt, az internet és e-mail – az információ szintjén – pótolja.

A könyvtárak, elhagyva és meghaladva a 19. sz.-i könyvtárképet és könyv centrikus szemléletet, a használók számára olyan információs és kommunikációs lehetőségeket nyújtanak, amelynek eredményeként lehetővé válik, hogy az éppen adott könyvtár szolgáltatásain kívül a használók egy virtuális könyvtárban barangolhassanak a világ legjelentősebb könyvtári állományai és információi között. Az új körülmények közötti információ-szerzés új kommunikációs technológiákat is jelent. Az információszerzés nem csupán passzív, egyoldalú kapcsolat, hanem szükséglet szerint interaktív kapcsolat.

- **A költséghatékonyság kívánalma**

A minőségi szolgáltatás árát meg lehet és meg kell kérni, a pénzért a könyvtárhasználók értéket és minőséget várnak. Ez a profizmus, aminek lényege, hogy értéket és minőséget kell szolgáltatni. Mindez feltételezi a szolgáltatás költségének és a használónak elszámolandó díjszabás pontos kiszámítását. A költséghatékonyság feltételezi, hogy a rendelkezésünkre álló lehetőségek közül a költségek szempontjából leghatékonyabb, de minőségi megoldást keressük.

- **A könyvtárak szerepváltozása**

Az információs társadalom, a tudásra alapuló társadalom egyik meghatározó bázisa és alapja a könyvtár. Ma már ez a kijelentés közhelynek tűnik. Az EU pályázatokban az Információs társadalommal foglalkozók jelentős része a könyvtárak számára lett kiírva. A könyvtárak szerepe megváltozott. A külső körülmények változása és a könyvtári szerep és a könyvtárosok rugalmassága következtében a válságból új szerepkör született.

Az 1990-es évek bizonytalan helyzetéből, amikor a léte és a jövője egyaránt megkérdőjeleződött, a könyvtár stratégiai intézménnyé változott, amely kormányprogramokban is meghatározó szerephez jut (Nagy-Britannia).

3.22 A hazai trendek

Alapvetően jellemzőek itthon is az előbb ismertetett irányvonalak, de megjelennek csak ránk jellemző vagy a minket jobban meghatározó trendek is.

- **Integrálódás a különböző könyvtártípusok között**

Ennek leghatározottabb megjelenése az 1997. évi CXL törvény a nyilvános könyvtári ellátásról. Nem lényegi kérdés már, hogy milyen könyvtártípus látja el a könyvtárhasználót, a kérdés, hogy alapvetően igénybe veheti-e a használó egy-egy könyvtár szolgáltatását, azaz nyilvános-e a könyvtár vagy nem. És ezen a kategórián belül másodlagos, hogy főiskolai könyvtárról, szakkönyvtárról vagy közművelődési könyvtárról van-e szó.

Ezt leglátványosabban a felsőoktatási könyvtárügyben tapasztalhatjuk. Nem csupán arról van szó, hogy a felsőoktatás integrációja miatt összevonják a könyvtárakat, illetve azok újfajta szervezetben dolgoznak, hanem annak is tanúi vagyunk, hogy az azonos küldetés (mission) miatt a könyvtáraknak alapvető érdekük az együttműködés. Az integrálódási folyamat abban fejeződik ki, hogy egy-egy könyvtáron keresztül a használó a könyvtári ellátás egészét használhatja.

Az integrálódás, illetve az együttműködés az alapelve az *Országos Dokumentum-ellátási Rendszer-t* (ODR) lehetővé tevő közös katalógizálási rendszernek és a lelőhely nyilvántartásnak is. Alapvetően az egész könyvtári rendszer működésének feltétele az együttműködés. A könyvtárügyön belül minden hazai fejlesztésünk ezen alapul, ez volt a prioritás a telematikai pályázatok esetében is.

- **Integrálódás az Európai Unióhoz**

A hazai könyvtárügy esetében az integrálódás ma már nem a fejlett könyvtárügybe való integrálódást jelenti - hiszen Magyarországon is fejlett a könyvtárügy -, hanem egyrészt az EU-s projektekhez való csatlakozást, amelyek segítségével több finanszírozási forráshoz juthatnak könyvtáraink, másrészt az egységesedő európai továbbképzési rendszerekhez, hogy olyan tudásszinttel rendelkező szakemberek legyenek Magyarországon is, mint az Európai Unió országaiban. És mindennek keretet adnak az egységes szolgáltatási színvonal elérésére, az EU-konform szolgáltatások megvalósítására tett kezdeményezések, projektek, tanfolyamok és kiadványok.

- **A jogi szabályozás jelentőségének megnövekedése**

A jogállamiság feltétele a megfelelő jogrendszer megléte és megtartása. Természetes tehát, hogy minden terület jogi szabályozásának megnőtt a szerepe a rendszerváltás után. Ezt tapasztalhatjuk a könyvtárügyben is. A különböző ágazatok megfelelő működését a jogszabályok garantálják. Az ágazati irányítás csupán a jogszabályokkal tud érvényt szerezni az egységes irányítás szabta kritériumoknak: a jogszabály nem korlát, hanem lehetőség. A rendszerváltás után a könyvtárügy jogi szabályozása úgy változott, hogy megfeleljen az európai jogi szabályozásnak is és az Európa Unió jogharmonizációnál kiállja a próbát.

A rendszerváltás utáni változások megkövetelték a jogi szabályozás megváltoztatását is. A kérdéseknek a jogi úton történő kezelése és rendezése a jogállamiság jellemző vonása.

Az 1997. évi CXL. törvénynek a nyilvános könyvtári ellátásról szóló része, azaz a könyvtári törvény, új kereteket szabott a könyvtárak működésének, finanszírozásának, fenntartásának és együttműködésének. Ugyanakkor a törvény felhatalmazásokat tartalmaz további számos jogszabály megalkotására, amelyek a rendszer minél korszerűbb és hatékonyabb működését teszik lehetővé.

- **Minisztériumi fejlesztések a könyvtári rendszer érdekében**

Az 1997. évi CXL. törvény rendelkezik a két legfontosabb minisztériumi fejlesztésről. Ezek törvényi biztosítéka a garancia arra, hogy a fejlesztések kormányzati szintre emelkedtek. Ez a két fejlesztés az Országos Dokumentum-ellátási Rendszer (ODR) és a telematikai fejlesztés. Az első a dokumentum-ellátást kívánja megoldani a legkisebb településtől kezdve a budapesti kerületekig, a másik a könyvtárak hazai és nemzetközi hálózatba kapcsolását, az elektronikus tartalomszolgáltatást, a dokumentumok és gyűjtemények digitalizálását és a közös katalogizálást. A törvény ezekre a feladatokra finanszírozási forrást biztosít a könyvtárak számára.

- **Az oktatásügyhöz kapcsolódó könyvtárak szerepének növekedése**

Természetes, hogy az oktatásügyhöz kapcsolódó könyvtárak szerepe - az európai példákhoz hasonlóan - Magyarországon is megnövekedett. Ennek oka a megváltozott felsőoktatási és oktatási stratégia. Ma az a cél, hogy az

elmúlt időszaknál sokkal több legyen a diplomával rendelkező fiatal, állami cél az élethosszig tartó tanulás, a folyamatos átképzés, a távoktatás megszervezése. Ezeknek a feladatoknak a megfelelő ellátásában meghatározó a felsőoktatási könyvtárak szerepe, hiszen csak a könyvtárak által szolgáltatott dokumentumok és információk felhasználásával lehet a kitűzött célokat elérni. Más megközelítésben az is megállapítható, hogy a könyvtári férőhelyek és számítógépes munkaállomások, azaz a **könyvtári hozzáférés biztosítása** az egyetemek egyik legmeghatározóbb jelenkori feladata.

- **A közművelődési könyvtár: az utca egyeteme**

A közművelődési könyvtárakat évtizedek óta úgy emlegetik az angolszász szakirodalom nyomán, mint a város dolgozószobáját. A millennium évében új jelzős összetételt találtak angol kollégáink, az alcímben említett: "az utca egyeteme". Az utca egyetemként működő közművelődési könyvtár több feladatot lát el, mint az, amely dolgozószobaként funkcionál, ahol sokféle közművelődési rendezvénynek, tevékenységnek helye van. Az utóbbi esetben ugyanis arról van szó, hogy az állandó továbbképzésnek, átképzésnek, a távoktatásnak nem egyszerűen színtere a könyvtár, hanem dokumentumai, a megszerezhető információk, a strukturált ismeretanyag és a segítő "információ menedzser", a könyvtáros révén aktív részese. És ez az új feladat természetesen integrálódik az eddigi könyvtári tevékenységek sorába, szem előtt tartva és megvalósítva a deklarált társadalmi elvárást: "a könyvtár az információs társadalom alapintézménye".

- **Egy-egy könyvtári gyűjtemény helyett Országos Dokumentum-ellátási Rendszer (ODR)**

A könyvtári törvény 59. §-a rendelkezik az ODR kialakításáról.

Az ODR abból a felismerésből született, hogy egy-egy könyvtár gyűjteménye – beleértve még a nemzeti könyvtárat, az országos szakkönyvtárakat és a nagy egyetemi könyvtárakat is – sosem teszi lehetővé minden, a könyvtárhasználók által igényelt dokumentum gyűjtését. A tényleges olvasói igényeket csak a meghatározó gyűjteménnyel rendelkező könyvtárak együttműködésével lehet megoldani.

Az ODR alapelve, lehetővé tenni, hogy az igényelt dokumentumot a könyvtárhasználó minél előbb megkapja függetlenül mind az igénylő, mind a

dokumentum hollététől. Lényege a dokumentum hollétéről való pontos információ (elektronikus lelőhely-nyilvántartás) és a gyors, megbízható szolgáltatás. Az ODR feladata, hogy az ország nyilvános könyvtáraiban lévő dokumentumok szinte teljességét lefedő 54 könyvtár gyűjteményét, ezt a virtuális gyűjteményt szolgáltatssa bárkinek, aki ezt igényli. Az ODR elképzeléseink szerint úgy működik majd, mint egy hazai virtuális könyvtár minden dokumentumtípusra, az elektronikus információra is kiterjedően. Az ODR könyvtárak: az Országos Széchényi Könyvtár, az országos szakkönyvtárak, a megyei könyvtárak, a Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár és az integrált egyetemi könyvtárak.

- **A költségvetési források szűkülése – a pályázatok szerepe**

Az adott költségvetési források egyre szűkülnek, és ezzel egyenes arányban megnőtt a pályázatok, illetve a pályázatokkal megszerezhető források szerepe. Ez a folyamat azokon a területeken, amelyeken a folyamatos, biztos finanszírozás megléte elengedhetetlen követelmény – pl. állománygyarapítás – komoly gondot okoz. Ugyanakkor a pályázati források nélkül a könyvtárak ma már nem tudnák ellátni feladataikat.

3.3 PGTT analízis elvégzése

A trendek ismerete után a **PGTT** (Politikai, Gazdasági, Társadalmi és Technológiai tényezők) **analízise** teszi lehetővé a környezet pontos megismerését. A PGTT analízis hozzájárul a makrokörnyezet megismeréséhez, a makrokörnyezet ismerete pedig – éppen úgy, mint a trendek ismerete – pontosabbá teszi stratégiai tervezésünket, ami meghatározza a minőséggel kapcsolatos mindenfajta tevékenységünket.

A könyvtárügy PGTT analízise

- azok a **politikai szándékok**, amelyek az információ és az információszolgáltatás számára prioritást kívánnak biztosítani, azon szaktörvények és kormányzati programok – felsőoktatási, közoktatási, kulturális, – amelyek forrást biztosítanak erre a területre.

A könyvtári minőségirányítás meghonosítása szempontjából:

- az európai integrációs törekvés megköveteli az EU-konform szolgáltatások meghonosítását,
- a minőségi szemlélet megjelenése és általános hasznosíthatósága,
- felismerése ma áthatja az Európai Unió országait.

- azok a **gazdasági tényezők**, amelyek meghatározzák a közgyűjteményi és közművelődési intézmények és intézményrendszerek fenntartói lehetőségeit.

A könyvtári minőségirányítás meghonosítása szempontjából:

- a gazdaság általános növekedése,
- az 1997. évi CXL törvény adta finanszírozási lehetőségek.

- azok a **társadalmi tényezők**, amelyek meghatározzák, hogy az információt kik és milyen mértékben igénylik, a társadalom életében való részvételi igény szélesedése során.

A könyvtári minőségirányítás meghonosítása szempontjából:

- az élethosszig tartó tanulás,
- az átképzés fontossága,
- a távoktatás szerepének növekedése,
- az esélyegyenlőség társadalmi célként való megjelenése.

- azok a **technológiai tényezők**, amelyek lehetővé teszik a korszerű hálózati infrastruktúra kialakítását az ország egész területén, a kis-településekig bezárólag és a megfelelő, igényelt információkészlet létrehozását és bővítését.

A könyvtári minőségirányítás meghonosítása szempontjából:

- az ICT nagyarányú fejlődése,
- a tartalomszolgáltatás növekedése.

A PGTT analízis egyértelművé teszi, hogy a könyvtári minőségirányítás meghonosítására, a makrovilág elemzése alapján, most kedvező lehetőség nyílik. –

Az angolszász szakirodalomban a PGTT-t kiegészítve, amit angolul a PEST betűszó jelöl, megjelent a **SEPTEMBER** forma. Az első négy betű a már ismert fogalmakat rejti, a többi pedig a következőt:

- E (Education) = oktatás**, beleértve az életen át tartó tanulást, az írásbeliség az analfabétizmus helyzetét, a képességek és a készségek megszerezhetőségét;
- M (Marketplace) = piac**, beleértve a termékek, szolgáltatások, a használók, a partnerek, az ellátók a versenytársak milyenségét és számát, és olyan meghatározó tényezőket, mint az ár, a növekedés;
- B (Business) = üzlet**, az adott ágazat általános és speciális trendjei és fejlődési irányai, beleértve az információs és a szolgáltatási ipart;
- E (Ethics) = etika**, olyan szervezeti politika, amely a munkahely szolgáltatási értékeit foglalja magában, és összefoglalja az intézményi felelősség kritériumait;
- R (Regulations) = szabályzatok, jogszabályok** a szolgáltatási kérdésekről, a biztonságról, az egészségügyi előírásokról, irányelvek a szerződések és a licenszek megkötéséhez.

3.4 SWOT elemzés

A helyzetkép, a kiinduló állapot megismerésére jó módszer a SWOT analízis. A SWOT betűszó feloldása:

Strenghts	– erősségek
Weaknesses	– gyengeségek
Opportunities	– lehetőségek
Threats	– veszélyek

Az **SW** – a könyvtárban lévő belső tényezőket, míg az **OT** – a makro-környezetben, a körülvevő világban lévő tényezőket mutatja.

A kiterjesztett SWOT elemzés mélyebb analízis elvégzésére is lehetőséget ad, hiszen az “erősségen” belül megmutatja az esélyt, a “lehetőségen” belül az adottságokat, illetve ezek hiányát.

A kiterjesztett SWOT analízis

belső környezet	
S	W
O	T
külső környezet	

ERŐSSÉG (ADOTTSÁG)	GYENGESÉG (ADOTTSÁG HIÁNY)	VESZÉLY (ESÉLY HIÁNY)	LEHETŐSÉG (ESÉLY)
kis +	kis –	kis –	kis +
közepes ++	közepes –	közepes –	közepes ++
nagy +++	nagy ---	nagy ---	nagy +++

A kiterjesztett SWOT-elemzés hatására a szolgáltatások, tevékenységek további működtetésében különböző, az elemzéseknek megfelelő változtatások szükségesek. A belső adottság és a külső esély esetében: megerősítés, illetve létrehozás, a belső gyengeség és külső veszély esetében pedig további elemzés szükséges és változtatás, ami irányulhat valaminek a megszüntetésére vagy újjászervezésére. Az elemzés adatainak grafikus megjelenítése érdemben segítheti az értékelő és döntés előkészítő munkát.

A SWOT betűszó, amennyiben az analízis a stratégiai tervezéshez készül, kiegészül még két betűvel, és megváltozik a betűk sorrendje is: WOTS UP az új kifejezés.

A U (Underlying), a P (Planning), azaz olyan SWOT analízis, ami a stratégiai tervezés alapjául szolgál.

3.5 SWOT elemzés a minőségirányítás meghonosításának lehetőségéről

Erősség:

- a megváltozott könyvtári környezet,
- a használói igények változásai,
- a könyvtárosok ambíciója.

Gyengeség:

- ismerethiány,
- a gyakorlat hiánya,
- szemléleti akadály.

Veszély:

- a tényleges fejlesztések helyet formai megoldások.

Lehetőség:

- mind a hazai igényeknek, mind az európai elvárásoknak megfelelő könyvtári rendszer.

3.6 Problémafeltárás

A **problémafeltárás** nem általánosságban, hanem a maga konkrétságában közelíti meg a vizsgálandó kérdést. Amennyiben a könyvtári tevékenység bármely területén valamiféle hiba adódik, az mindenképpen összefügg a minőséggel. Minőségi kérdés ebben az esetben a rossz szervezés, a nem megfelelő körülmények biztosítása, a nem képzett szakember alkalmazása, stb. A probléma feltárására alkalmazott eszközök ismertek már a könyvtári menedzsment eszköztárából, – mátrixok, folyamatábrák, stb. – azonban a probléma megoldására adandó válaszok különböznek az eddigiektől. A megoldandó kérdések számbavétele ugyanis a minőségi színvonal emelésének első lépése.

A problémafeltárás, a megoldandó kérdések számbavételével, **a probléma azonosításával** kezdődik. Ehhez a lépéshez ismernünk kell azokat a területeket, amelyekben leggyakrabban jelennek meg a problémák. Az alábbiakban ezeket részletezem.

- **A stratégiánkban**

akkor kell szembe néznünk valamilyen problémával, ha akár a külső, akár a belső körülmények lényegileg megváltoztak és az addigi stratégiai elképzelésünkön változtatnunk kell, hogy az új kihívásokra új válaszokat adhassunk.

- **A szervezetben, a belső kapcsolatokban**

a probléma elsődlegesen abból fakadhat, ha a szervezeti struktúra nem alkalmas a stratégiai célok megvalósítására, amennyiben az alá-, fölé- és mellérendelt kapcsolatok nem strukturáltak, a feladat- és hatáskörök nincsenek világosan megfogalmazva és egymástól elkülönítve.

- **A szervezeti kultúrában**

megjelenő problémák nem látványosak, mégis igen sok helyen hozzájárulnak a rossz hatásfokhoz. Sokfajta megnyilvánulási formája van: a munkatársak nem érzik magukénak az intézményben végzendő feladatokat, nincs közös cél.

- **A munkatársak képzettségében és elkötelezettségében,**
hiszen amennyiben a munkatársak híjával vannak a korszerű szakmai ismereteknek, nem tudnak megfelelni a növekvő használói igényeknek, ez pedig olyan frusztrációhoz vezethet, ami gátja az elkötelezett munkavégzésnek.
- **A vezetésben**
szakmai, felkészültségi, személyi gondok lehetnek. Mindezek hozzájárulhatnak ahhoz, hogy egy-egy intézménynek nem megfelelő az érdekérvényesítése, ez pedig az egyik legnagyobb vezetői hiba.
- **A külső kapcsolatokban**
megnyilvánuló problémák összefüggenek a vezetői képességekkel és készségekkel. A könyvtárnak egy-egy település, megye, régió, szakterület rábízott értékeit a szűkebb és tágabb környezetben kell közvetítenie, szorosan együttműködve a társintézményekkel, illetve a többi szolgáltató intézménnyel. Amennyiben ezt nem megfelelőképpen teszi, akkor végső soron a használók veszítenek.
- **A használói igények ismeretében**
meglévő hiányosság nem teszi lehetővé, hogy a könyvtár teljesítse alapfeladatát, a használói igények kielégítését.
- **A szolgáltatások**
pontatlansága, megbízhatatlansága lehetetlenné teszi, hogy minőségről lehessen beszélni. A minőség ugyanakkor jelen van már abban is, hogy miért éppen az adott szolgáltatást alakítottuk ki, miért ott és miért abban az időben. Mindennek alapfeltétele az előző pontban említett használói igényismeret.

A folyamatos értékelésnek és ellenőrzésnek a probléma megoldás minden területén jelen kell lennie. E nélkül semminek a hatékonyságáról, jó vagy rossz voltáról nem győződhetünk meg. Minden minőséggel kapcsolatos tevékenység szerves részének kell lennie az értékelésnek és az ellenőrzésnek.

3.7 Minőségirányítási munkacsoport létrehozása

A minőségirányítás bevezetése nagyobb és átfogóbb feladat, mint például egy új szolgáltatás bevezetése.

Erre a könyvtár egészét fel kell készíteni. A felkészítés a munkacsoportok

megalakításával, és az azokban való részvétellel kezdődik. Az első feladat tehát egy olyan minőségirányítási munkacsoport létrehozása, amely a könyvtárban megvalósítandó teljes feladatrendszerért felel. A *munkacsoport megalakítása a TQM filozófia 3. alappillére*, létrehozása és működtetése komoly szakmai feladat.

3.71 A munkacsoport működésének alapelvei

A munkacsoportnak **vezetőt kell választani**, vagy a könyvtár menedzsmentje kijelöli a vezetőt. Mindenesetre, bármennyire is fontos a munkacsoport demokratikus működése, vezető nélkül nem működik. A zökkenőmentes és eredményes működés érdekében hasznos megoldás, hogy a munkacsoport vezetője a könyvtár menedzsmentjének is tagja legyen. Bizonyos esetekben – a könyvtár egészére vonatkozó minőségirányítási rendszer alapelveinek, stb. meghatározása esetében – a legjobb megoldás az, ha a könyvtár első számú vezetője és a munkacsoport vezetője ugyanaz.

Összetétele a megoldandó feladat szerint változik. Lehetnek klasszikus, a különböző szakmai ismeretek szerinti vegyes összetételű csoportok, de amennyiben egy adott témakört kívánunk teljes mélységében feltárni, megismerni és jobbítani, lehetséges, hogy azonos szakmai tudással bíró tagokat hívunk egy-egy csoportba, arra ügyelve, hogy különböző háttérintézményből jöjjenek. Ebben az esetben más és más megoldandó problémával gazdagítják a csoport eszköztárát. A csoportegyensúly kialakítása a képességek és funkciók szerint a vezető feladata.

A szolgáltatások minőségének értékelésének kialakult formája a fókusz-csoportok létrehozása. A fókusz-csoportok egy-egy kérdést vizsgálnak a használók oldaláról, a használói szempontok figyelembe vételével.

A csoport által elvégzendő új, közös feladat előtt kívánatos a **feladattal kapcsolatos képzés** szervezése a csoport tagjai számára és fontos, hogy a csoport közösen vegyen részt a képzésen. Ez a részvétel is csoportképző erő.

A **csoportmunka eredményessége** jelentős mértékben a tagok együttműködésétől függ. Az együttműködést elősegíti a közös cél és a feladatrendszer megvalósításának vágya. Ebben nagy szerepe van a vezetőnek. Az eredményesség a csoport kreativitásának függvénye. A csoport kreativitása és eredményessége között szoros összefüggés van.

3.72 A munkacsoport működtetésének alapelvei

A munkacsoport munkájának nagy része általában megbeszéléseken történik. Ezért meghatározóan fontos a megbeszélések gondos, az együttlét célját világosan megfogalmazó előkészítése. Egy-egy megbeszélésnek meg kell határozni a célját, és egyértelművé kell tenni, hogy honnan hová kívánunk eljutni a tárgyalások során.

Amennyiben döntésre váró kérdések is felmerülhetnek a tárgyalások során, előre el kell dönteni, hogy a csoport többségi elvet vagy konszenzusos elvet követ-e.

A megbeszélések előkészítése írásban történik.

Az előkészítés során meg kell határozni:

- a javasolt tematikát,
- a megvalósítandó feladatokat,
- a javasolt felelősöket,
- a javasolt határidőket.

A megbeszélés előkészítésével egyenrangú fontosságú a megbeszélésekről készített emlékeztető.

A munkacsoport működtetésének vannak *formai és tartami jegyei*.

Formai jegyek:

- a munkacsoport neve,
- a munkacsoport tagjai,
- a tanácskozás időpontja,
- a jelenlévők.

Tartalmi jegyek:

- a megbeszélés tematikája,
- a felmerült és eldöntött kérdések számbavétele,
- a felelősök, a határidők kijelölése,
- az eltelt időszak munkájának értékelése a munkacsoport vezetőjétől, a feladat felelősétől, amennyiben szükséges a fókuszcsoporthoz képviselőjétől,
- a be nem tartott határidők indoklása.
- az irreális határidők realitáson alapuló módosítása

Egy-egy munkacsoport működését, egy intézmény működését meghatározza, hogy a munka elkezdésekor, a könyvtárba kerüléskor a munkatárs kellő felhatalmazást kap-e a feladata ellátásához. A későbbiekben mind a feladatok delegálása, mind a munkatársak motiválása folyamatos feladat.

A munkatársak aktivitásának fokozása érdekében az intézménynek gondoskodnia kell:

- a szervezet tagjai készségeinek és szakmai életútjának irányításáról, új munkatársak felvétele, a folyamatos képzés és előléptetések útján,
- az intézmény céljainak teljesítéséről az egyéni és kollektív célok kitűzése és az eredmények értékelése útján,
- a munkatársak bevonásának lehetőségeiről a döntéshozatalba, és ösztönzésükről eredményeik elismerése és jutalmazása révén,
- folyamatos párbeszédéről, a munkatársak igényeinek folyamatos figyeléséről,
- olyan információs rendszerről, amely megkönnyíti a munkatársak javaslatainak és véleményének közlését.

3.73 A vezető és a csoporttagok kapcsolata

A munkacsoport működésének meghatározó eleme a vezető és a csoporttagok kapcsolata, a tagok és a vezető magatartásjegyei. A minőségügyi szakértők közül többen is úgy vélik, hogy az Egyesült Államokban kialakult és kialakított katonai magatartásbeli szabályok átültetése egy kulturális területre irányadó lehet bármely intézmény minőségirányítással foglalkozó munkatársai számára. Ezekben a szabályokban ugyanis a régi hierarchikus rendnél fontosabbak az újfajta csoportképző elemek.

A könyvtári terület számára aktualizált magatartásformák

- A csoport tagjai számára követendő magatartás
 1. Ismerd meg magadat és igyekezz fejlődni
 2. Légy gyakorlott a munkafolyamatban
 3. Teljesítsd az utasításokat, és utasítás hiányában kezdeményezz megfelelő tetteket
 4. Fejleszd ki a felelősségérzetet, és vállalj felelősséget tetteidért
 5. Kellő időben hozz ésszerű döntéseket vagy tégy ajánlásokat

6. Mutass példát másoknak
7. Légy közvetlen a vezetőiddel, ismerkedj meg a munkájukkal
8. Informáld a vezetőidet
9. Értsd meg a feladatot és teljesítsd etikusan
10. Légy csoporttag, de ne bólogató János

- A vezetői magatartás

1. Légy gyakorlott az általad képviselt területen
2. Ismerd meg magad, és törekedj saját magad fejlesztésére
3. Ismerd meg munkatársaidat és vigyázz a munkahelyi „közjóra”
4. Informáld a munkatársakat
5. Mutass jó példát
6. Gondoskodj, hogy a feladatot megértsék, ellenőrizték és elvégezzék
7. A munkatársaidat csoporttagokként képezd tovább
8. Kellő időben hozz ésszerű döntéseket
9. Fejleszd ki a felelősség érzését a munkatársakban
10. Utasításaid legyenek összhangban a munkatársak képességeivel
11. Törekedj felelősségre, és vállalj felelősséget az általad vezetett intézményben a dolgozók tetteiért

Érdekes megállapítanunk, hogy a vezetői és a követendő magatartás nem ellentétes egymással, inkább ugyanannak a folytonosságnak a pontjai. Az elveknek ez a felsorolása – alapvetően – mind a vezető, mind a vezetettek esetében az önmagunk tökéletesítésére, az állandó jobbításra, a segítségre és a felelősségérzetre hívja fel a figyelmet. Természetesen majdnem mindenki egyszerre egy-egy munkacsoport tagja és másutt ugyanakkor vezető. Fontos képesség, hogy zökkenőmentesen váltson át bárki az egyik szerepből a másikba.

A feladatok kiosztásakor ügyelni kell arra, hogy mindazok, akik a minőségügyi rendszerben részt vesznek, szakismeretük, képzettségük, készségeik és tapasztalataik alapján alkalmasak legyenek az általuk ellátandó feladatokra.

Az ISO CD 9001 és a 9004 szabvány foglalkozik a munkatársi és vezetői képességek és készségek különböző fejlesztési kérdéseivel.

Eszerint eljárásokat kell kidolgozni:

- az alkalmassági és képzettségi szükségletek meghatározására,
- a szükségletek szerinti képzések megvalósítására,

- a képzés hatásosságának értékelésére,
- az oktatásról, képzésről, készségekről és tapasztalatokról szóló feljegyzések vezetésére.

Gondot kell arra fordítani, hogy az intézményben minden munkatárs legyen tudatában a következőknek:

- a munkájuk befolyásolja a tevékenységek, szolgáltatások minőségét,
- szerepük és felelősségük van az intézmény minőségpolitikája megvalósulásában,
- az előírásoktól való esetleges eltéréseknek mi a következménye.

Jóllehet a képzettség és a tapasztalat az adott feladat ellátása szempontjából meghatározó, de az alkalmasság sok egyéb képességtől és készségtől is függ.

Ilyenek például:

- az egyik munkakörben –
 ügyesség
 gyorsaság
 pontosság
 határidőtartás
- egy másik munkakörben –
 becsületesség
 a bizalmas információk megőrzése
 őszinteség
- egy harmadik munkakörben –
 kompromisszumkészség
 képesség a konfliktusok feloldására
 nagyvonalúság
 gyors felfogás
 lényegre törekvés
 megfontoltság

Vezetői képességek

Az előbbi képzelt munkakör elvégzéséhez szükséges utolsó három képesség biztosan sorolható a vezetői képességek közé.

A vezetői tevékenység lényege olyan környezet megteremtése, amelyben mások képesek a munka elvégzése során az önmegvalósításra.

A vezetői képesség – a születetteken kívül – meghatározható, tanítható és tanulható jártasság.

A minőség elérésében – a minőségirányítás filozófiája szerint is – a könyvtár vezetésének kulcsszerepe van. A meghatározó szerep akkor érvényesülhet, ha a vezetés, az un. alkotói vezetést képviseli a reaktív vezetéssel szemben.

A reaktív vezetés esetén a könyvtárnak nincs esélye a sikerre, a változások megfelelő kezelésére, a hatékonyságra.

A reaktív vezető

- minden feladatra saját megoldása van
- stílusára a közlés és a védekezés a jellemző
- személyesen dönt mindenben
- minden áron kényszeríti a sikert
- az elemzéseket nem követi döntés és cselekvés
- gyengén motivál
- előítéletes
- beosztottjait arra szoktatja, hogy önálló cselekvés helyett utasításra várjanak
- fél a feladatoktól
- csak a gyengeségekre összpontosít
- nem neveli a munkatársait

Az alkotó vezető

- nem törekszik arra, hogy minden feladatra saját megoldása legyen
- figyelmesen hallgat másokat
- lehetőséget ad a munkatársainak arra, hogy maguk döntsenek
- jövőképet ad a munkatársainak és együtt halad velük a megvalósítás felé
- hallgat a megérzéseire, intuitív
- elkötelezetté teszi a munkatársait
- nyitott gondolkodású
- felelős önállóságra tanítja a munkatársait
- példát ad a felelős kezdeményezésből
- delegálja a munkát és a felelősséget
- az erősségekre, és azok fokozására összpontosít
- arra neveli a munkatársait, hogy tanuljanak a hibáikból

Összefoglalva: a vezetés magatartás, nem állás és ennek a magatartásnak elengedhetetlen része az erős elkötelezettség az ellátandó munka és a munkában részt vevő munkatársak iránt. Másképp megfogalmazva, a vezetői tevékenység lényege olyan munkahelyi környezet kialakítása és megtartása, amelyben a munkatársak a munka végzése során képesek az önmegvalósításra.



4. A STRATÉGIAI TERV KÉSZÍTÉSE

A minőségirányítás kiemelkedően fontos része a stratégiai tervezés, hiszen a könyvtár stratégiai terve határozza meg a könyvtár minőségpolitikáját és a minőségirányítási rendszerét.

A stratégiai tervezés a változások menedzselésének és a minőségirányítás meghonosításának eszköze.

A változás menedzselése igazodás a megváltozott körülményekhez.

A változásokról tudni kell, hogy

- a változás természetes állapot,
- a változás az egyetlen változatlan,
- a továbblépések formája,
- az elöregedett szervezetek és tevékenységek megújulásának feltétele.

A tapasztalatok szerint minden változtatás előtt három tényezőt kell megfontolnunk

- a forrásokat (idő és finanszírozási) tekintve, minden változtatás minden esetben hosszabb ideig tart és nagyobb költséget igényel, mint terveztük
- az ismeretlentől való félelem csupán a munkatársak kicsiny részét motiválja, a többséget aggodalommal tölti el
- az evolúció és a revolúció közötti különbség alapján másképp lehet viszonyulni a szerves, a szervezet létéből fakadó változtatáshoz, és másképp a diszfunkcionális, értelmetlen változtatáshoz

A változások számbavétele, a trendek megismerése szükségessé teszi az új célok megfogalmazását, végül is egy új stratégia kialakítását.

Stratégiai tervet kell készíteni a minőségirányítás megszervezésére a minőségfejlesztésre és a minőségbiztosításra is.

4.1 A stratégiai terv készítésének módszertana és jellemzői

A stratégiai tervezés sikerének első feltétele a stratégiai gondolkodás. Nem könnyű meghatározni, hogy ezen mit értünk, de néhány jellemző vonása megállapítható. A stratégiai gondolkodás:

- a vizsgálatok, kutatások széles körét számba veszi,
- képes a dolgokat egységben látni,
- a megfelelő adatokat és tényeket választja ki,
- egységbe hozza a folyamatot és az eredményt,
- együttkezel a tényeket és az elméletet,
- különbséget tud tenni a fontos és kevésbé fontos események között,
- határozott koncepcióval rendelkezik,
- egyszerre tud kezelni különböző adatokat és tényeket,
- a folyamat logikus megtervezése mellett teret enged a kreativitásnak is
- a gondolkodásában számol a környezettel,
- a tapasztalataiból építkezik.

A stratégiai tervezés koncepcionálisan egymástól különböző elemeket egyesít, amelyek nem lineárisan követik egymást. Sokkal érvényesebb, ha azt mondjuk, hogy interaktív kapcsolatban vannak egymással, hatnak egymásra, és emiatt újra kell gondolni, és újra ki kell dolgozni a már elkészített folyamatot, a korábbi állítást. Olyan folytonos folyamat, amely egyfolytában igényli a partnerekkel való kapcsolatot, véleményük beépítését, értékelését, de mindez feltételezi a koherens koncepció (keret) meglétét, hogy teljesüljön a tervezéssel kitűzött cél.

A stratégiai tervezés és stratégiai irányítás kulcs elemei:

- **a környezet megismerése** kutatások és analízisek útján,
- **a stratégia céljának**, irányának, alapelveinek kialakítása, az intézmény jövőjének **meghatározása**,
- **a stratégia megalkotása**, a stratégiák közötti választás, a cselekvési terv és a hozzárendelt források meghatározása, a lehetőségek számba vétele és értékelése a teljesítménymérésekre alapozva,
- **a program menedzsment kialakítása**, a stratégiába a cselekvési terv és a folyamatos értékelés beépítése, a célok és feladatok finomítása, az elméleti elképzelések, a szervezeti célok és az éves költségvetés összhangba hozása, a stratégiai projektek és a napi rutin egyensúlyba hozása.

A stratégiai tervezéssel elérendő változtatást elősegíti, ha

- a változtatásnak ésszerű indoka van
- az elérendő jövőkép mellett meghatározottak a közbülső, fokozatosan elérendő állapotok is
- a partnerek a kezdetektől részt vesznek az átalakításban
- aktív kommunikáció és bizalmon alapuló kapcsolatrendszer van a könyvtáron belül is
- energikus és elkötelezett a vezetés
- sikerül egyénenként is megnyerni a munkatársakat

A stratégiai tervezés a **dinamikus tervezés** eszköze, amelynek első lépése a könyvtári makro- és mikrokörnyezet megismerése.

Cselekvés, jövő- és változás-orientációjú tevékenység, összetett, komplex folyamat, amely rendszerszemléleten alapul. Az innovatív könyvtári menedzsment eszköze.

A tervezés során számba kell venni, és **egységbe kell hozni az egymást erősítő, összetartó és az egymást gyengítő, széttartó folyamatokat**.

Közös erőfeszítésen és közös célkitűzésen alapuló csoportmunka eredménye. A csoportmunka olyan interaktív, ismétlődő tevékenységet tesz lehetővé, amelyben a célok, a feladatok és a források között folyamatos egyensúlynak kell lennie.

A stratégiai tervezés során a **könyvtár átfogó céljának** (küldetésének) megfelelően megfogalmazzák a **megvalósítandó célokat és a kulcsfontosságú területeket**.

Mind a tervet, mind a megvalósítást állandóan értékelni kell és a változó körülményekhez igazítani.

4.2 A tervezési folyamat kialakításának lépései

- a makro- és a mikrokörnyezet tanulmányozása, elemzése
- a stratégiai pont (fókusz) meghatározása
- a munkacsoport kialakítása
- a stratégiai fókusz meghatározása
- a munkacsoport vezetőjének kijelölése (optimális esetben a könyvtár vezetője)
- a jövőkép kialakítása

- az átfogó cél– küldetésnyilatkozat meghatározása
- az alapvető célok megállapítása
- a kulcsfontosságú területek kijelölése
- a tervezési folyamathoz szükséges források és időtartam meghatározása
- cselekvési tervek felelősökkel, időpontokkal, a források meghatározásával
- folyamatos értékelés, a változásokhoz igazítás
- az eredmények szétszórása, tanulmányozása, a szükséges vizsgálatok, elemzések végzése

A tervezés folyamatainak eredményeként a stratégiai terv elemei a következők:

Érdemi rész

- A jövőkép megfogalmazása
- A küldetésnyilatkozat megfogalmazása
- A környezeti tényezők és hatások bemutatása
- A célok és a fejlesztendő kulcsterületek meghatározása
- A finanszírozási források számba vétele

Kiegészítő elemek

- előszó
- összegzés
- statisztikai mellékletek
- teljesítménymutatók
- az elért eredmények áttekintése
- fogalom-meghatározások

4.21 A stratégiai pont (fókusz) meghatározása:

- a könyvtár egésze
- egy-egy könyvtári terület
- egy-egy szolgáltatás

4.22 Jövőkép

Egyrészt tudományos, másrészt idealisztikus, inspiráló elképzelés arról, hogy 5-10 év alatt hová kíván a könyvtár eljutni.

4.23 Átfogó cél- küldetésnyilatkozat

Arra ad választ, hogy mi a szerepe a könyvtárnak az adott környezetben, mit nyújt az öt fenntartóknak, mi a küldetése, miért van rá szükség.

Konkrét, realiztikus, megkülönböztető jegyeket hordoz.

4.24 Alapvető célok

A fő feladatok, célok számbavétele annak érdekében, hogy a könyvtár a küldetését teljesíthesse. Néhány (5–6) pontban meghatározza a közép és hosszú távú célokat. A célok felsorolása egyben a prioritásokat is jelzi. A célok közötti prioritások meghatározása a tervezés lényegi feladata.

4.25 Kulcsfontosságú területek

Azoknak a tevékenységeknek vagy a későbbiekben fejlesztendő területeknek a számba vétele, amelyek az alapvető célok teljesítéséhez szükségesek. A prioritások meghatározása itt is alapvető.

4.26 Cselekvési tervek felelősökkel, időpontokkal

A stratégiában meghatározott célok évenkénti bontásban cselekvési tervként jelennek meg.

Az éves tervhez havi operációs terv illeszkedik, ami a változáshoz történő folyamatos illeszkedés miatt folyamatosan változik.

A finanszírozási és személyzeti források részletes, mindent számba vevő meghatározása szerves része a cselekvési tervnek.

A stratégiai elképzelések cselekvéssé változtatása sok **hibaforrást** rejt magában. Az egyik, hogy nem jelölik ki azokat a felelősöket, akiknek a feladatot meg kell oldaniuk. A másik, hogy a könyvtárban nem találják meg a helyes arányt a stratégiai elképzelések megvalósítása és a napi rutin feladatok elvégzése

között. Ezek a hibák csökkentik a munkatársak motiváltságát, és elégedetlenné teszik a használókat. Alapvetően megnehezíti a stratégiai terv megvalósítását, ha az irányok és célok kijelölésekor figyelmen kívül hagyják a könyvtár tradícióit, kultúráját.

4.27 Folyamatos értékelés

A terv értékelésének alapvető szempontja a források megfelelő elosztása és hasznosítása (mind a finanszírozási források mind a humán erőforrást figyelembe véve). A gazdaságosság kérdése, illetve a terv során alakult munkafolyamatok célszerűsége és hatékonysága a küldetés teljesítésének érdekében.

4.28 Az információ szétsugárzás megszervezésének módjai

- szórólapok
- kiadványok
- „faliújság technika”
- intézeti (megyei, regionális, országos) újságok
- szaksajtó
- intézeti napok
- szakmai (megyei, regionális országos) napok
- továbbképzések

A minőségirányítás stratégiai tervének a könyvtár, illetve a könyvtárügy stratégiai terve az alapja.

4.29 Stratégiai tervezés helyett stratégiai projekt tervek

A tervezéskor sokszor szembe találjuk magunkat azzal a ténnyel, hogy a célok és a feladatok egymásba olvadnak, közöttük alig érzékelhető a terminológiai különbség. A meghatározott feladatok sok esetben nem mások, mint a kijelölt célok megvalósításának jegyzéke. Ezért igen fontos, hogy a tervezést készítő a kezdetekben tisztázzák a fogalmakat, és következetesen alkalmazzák azokat. Nem a stratégiai tervezés formai kritériumai, hanem tartalmi megvalósulása a fontosabb cél.

A mai felgyorsult időben sok esetben nincs ideje a vezetésnek, hogy hónapokig készíthessen stratégiai tervet. A jóval rövidebb idő alatt elkészített dokumentumot inkább stratégiai áttekintésnek, stratégiai projekt tervnek nevezhetjük, amely ugyanakkor tartalmazza a majdani stratégiai tervezés alapfeltételeit: a küldetést, a stratégiai célokat, az esetleges finanszírozási forrásokat, a projekt terveket.

4.3 A hazai könyvtárügy stratégiai terve 1997–2002

4.31 A hazai könyvtárügy jövőképe

Az információs társadalom, a tudás társadalmának alapintézménye az információt és dokumentumot gyűjtő, feltáró és szolgáltató intézmény: a könyvtár.

4.32 A hazai könyvtárügy küldetésnyilatkozata

A hazai és nemzetközi információhoz és tudásanyaghoz történő szabad hozzáférés biztosításával a könyvtári hálózat egésze legyen alkalmas:

- az állampolgári, a demokratikus jogi szabályozás megismerésére, és így a demokratikus jogállamiság továbbfejlesztésére,
- a gazdaság, a piacgazdálkodás kérdéseiben való eligazodásra, illetve az ehhez kapcsolódó információk aktív felhasználására,
- segítse mindazokat, akik az oktatás különböző szintjeiben vesznek részt,
- támogassa az egész életen át tartó tanulást,
- járuljon hozzá a kulturális, művészeti terület megismeréséhez és az abban való részvételhez,
- segítse a szabadidő hasznos eltöltését,
- adjon segítséget az írni-olvasni tudás fejlesztéséhez, amelyek az előbbi tevékenységek aktív használatához elengedhetetlenek.

Mindez az információhoz hozzáférő állampolgárok, intézmények, szervezetek, városok, települések hálózatán keresztül valósul meg. Ezáltal javul az életminőség, a hatékonyság és az ország gazdasági versenyképessége.

4.33 A hazai könyvtárügy kiemelt fejlesztendő kulcsterületei

azok a területek, amelyek fejlesztésével a küldetésnyilatkozatban meghatározott átfogó célt elérhetjük. Ezek:

- a jogi szabályozás,
- az országos dokumentum- ellátás,
- az országos információs szolgáltatás,
- a telematikai fejlesztés,
- a képzés, továbbképzés,
- a hazai és európai együttműködések.

4.34 Stratégiai célok

- Az országos Dokumentum-ellátási Rendszer (ODR) kialakítása
- az 54 ODR tagkönyvtár telematikai, technikai fejlesztése, dokumentumállományának korszerűsítése
- A nyilvános könyvtárak feltételrendszere kialakításának megkezdése
- A könyvtárak telematikai fejlesztésének intenzív növelése
- A könyvtárosok továbbképzésének korszerűsítése
- A Könyvtári Intézet létrehozása
- A Nemzeti Könyvtár szervezeti és szolgáltatási korszerűsítése

Országos Széchényi Könyvtár

4.35 A kulcsterületek fejlesztéséhez elvégzendő feladatok

- a képzés és a továbbképzés korszerűsítése a szükséges széleskörű szakmai ismeretek megszerzése érdekében
- a minőségmenedzsment ismeretének kiemelt kezelése
- a kormány ICT terveire történő szorosabb kapcsolódás
- helyzetkép és elemzés készítése a jelenlegi információs és dokumentum-ellátási rendszerről
- a vizsgálatok eredményei alapján új stratégiai fejlesztési terv készítése a rendszert alkotó könyvtárak köréről és szolgáltatásairól
- a könyvtári rendszer működési színvonalát minőségileg fejlesztő jogszabályok számbavétele és elkészítése
- helyzetkép készítése a hároméves telematikai fejlesztés hatásáról

- az eredmények, a jelenlegi trendek és a használói igények ismeretében új telematikai stratégiai fejlesztési terv készítése
- a hazai könyvtárak intenzívebb jelenlétének támogatása az EU-s pályázatokban
- a Könyvtári Intézet korszerű szakmai szolgáltatási tevékenysége kialakításának segítése

4.36 A terv végrehajtásáért felelősök

az Országgyűlés
 a Kormány
 a NKÖM
 a NKÖM Könyvtári Osztálya
 a Könyvtári Intézet
 az országos szakmai ernyőszervezetek (IKSZ, MKE)
 a szakmai szervezetek
 az oktatási intézmények
 az Akkreditációs bizottság
 a könyvtárosok

Határidő: *Folyamatos*

4.37 A hazai könyvtárügy stratégiai céljai 2003–2007

A megváltozott környezet új kihívásai:

Az 1997-ben megfogalmazott átfogó cél 2003-ban kiegészült egy lényeges követelménnyel.

Ez a követelmény az, hogy

- a könyvtárak járuljanak hozzá az esélyegyenlőség megteremtéséhez,
- biztosítsák mindenki számára az információhoz és a dokumentumokhoz történő korlátozás nélküli hozzáférést

annak érdekében, hogy gyarapodjék az információban gazdagok száma, és az ország általános kulturális szintje.

Ezt a célt akkor tudjuk elérni, ha nő azok száma, akik használják a könyvtárat. A cél elérése – jóllehet mennyiségi mutatón alapszik – csak minőségi eszközökkel érhető el.

Szemben az Európai Unió országaival, ahol a lakosság 60–80 %-a könyvtárhasználó, Magyarországon ez a szám nem éri el a 20 %-ot. Olyan hiányról beszélünk tehát, amin csak akkor változtathatunk, ha a minőség könyvtárainkban minden tevékenységben jelen lesz.

- 2004-ben hazánk az Európai Unió tagja lesz, könyvtáraink szolgáltatási színvonala meg kell, hogy egyezzek a tagországokéban tapasztalhatókkal.

Az Európai Unió országaiban az élethosszig tartó tanulás, az „életre tanulás”, az átképzés központi helyévé vált a könyvtár. Ez a funkcióbővülés mind a politikai hatalom, mind a társadalom egésze számára új lehetőségként jeleníti meg a könyvtárakat, amire a könyvtáraknak a többi szolgáltatásbővítéssel kell válaszolniuk.

- Az európai országok közötti kapcsolatok kiemelten fontos területe a határon túli magyar települések könyvtáraival való kapcsolat rendezése. Szervezetté kell tenni a határon túli könyvtárak dokumentum- és információ ellátását. Emellett kiemelt figyelmet kell fordítani a hungarica dokumentumok meglétére is, hiszen egyrészt hiányzik a nemzeti könyvtár könyvtárából a külföldön megjelenő hungarikák egy része, másrészt alapvető magyar nyelvű művek hiányoznak a határon túli magyar könyvtárakból.
- A kistelepülések, a kisvárosok könyvtárhasználói hátrányos helyzetben vannak a nagyvárosban élőkkel szemben. A nagyarányú telematikai fejlesztések elsősorban az ODR tagkönyvtárakban jelentek meg, ezért jelenleg fokozottan kell számolnunk azzal, hogy már a rendszerváltás előtt is kevésbé fejlesztett községi és kisvárosi könyvtárak, az egyházi, a nem nyilvános intézményi és szakkönyvtárak nem egyenrangú partnerei a könyvtári rendszernek.
- A minőségfejlesztés és minőségbiztosítás hazánkban is szerves része lett már a közszféra bizonyos területeinek. Az európai könyvtárakban, a szakfelügyelet működtetésének és az irányelvek megalkotásának a minőségi kritériumok az alapfeltétele. Az új módszerek egységes alkalmazásának feltétele a könyvtári irányelvek kidolgozása a fenntartási kérdésekre és a szolgáltatásokra.
- A könyvtárhasználó igényeinek előtérbe helyezése magával hozta a könyvtáros személyének és személyiségének előtérbe helyezését is. Csak

felkészült, a szükséges ismeretekkel, képességekkel és készségekkel rendelkező, megbecsült könyvtáros lehet társa az információt igénylő partnernek.

A 2003–2007 közötti stratégiai célok

1. Felkészülés az Európai Unióba történő csatlakozásra
2. Az információhoz és dokumentumokhoz való hozzáférés biztosításának növelése a demokrácia és az esélyegyenlőség elveinek érvényesítése érdekében a telematikai fejlesztésen és az Országos Dokumentum-ellátási Rendszer fejlesztésén keresztül
3. Regionális könyvtári ellátás
4. A könyvtárosi életpálya vonzóbbá tétele

1. Felkészülés az Európai Unióba történő csatlakozásra

Feladatok:

- A minőségi szolgáltatások növelése, a könyvtári minőségfejlesztés és minőségbiztosítás meghonosítása az Európai Unióhoz történő csatlakozás érdekében.
- A különböző típusú könyvtárak szolgáltatásainak széles spektrumot kell átfogniuk, az élethosszig tartó tanulástól, az „életre tanulástól”, a hátrányos helyzetűek megfelelő könyvtári ellátásáig kell terjednie.
- Kiemelten kell kezelni az egészségileg hátrányos helyzetűek könyvtári ellátását.
- A szolgáltatás környezeti feltételeinek javítása, hogy megfelelőképpen szolgálja az új igényeket.
- Kialakítani a könyvtári irányelveket és normatívákat, amelyek alkalmasak a felhasználóbarát könyvtári szolgáltatások meghonosítására.
- A „*Könyvtári minőségfejlesztési program 21*” c. projekt megvalósítása a felsorolt célok elérése, az egységesen magas színvonalú könyvtári szolgáltatások és a különböző könyvtártípusra vonatkozó irányelvek kidolgozásának érdekében.
- A minőségbiztosítás könyvtárakban megvalósítható formáival a könyvtári szolgáltatások minőségét tovább kell közelíteni az Európai Unió normatívákhoz, és meg kell valósítani a minőségalapú szakfelügyeletet.

- A your@library elnevezésű IFLA program mintájára széles, a társadalom aktív rétegeit is megcélzó tevékenység szervezése a könyvtárak elfogadottságának megerősítésére.
- Az Európai Unióra és az uniós tagállamokra vonatkozó szakirodalom és információk eszközök gyűjtése és szolgáltatása legalább városi szintig.

2. Az információhoz és dokumentumokhoz való hozzáférés biztosításának növelése a demokrácia és az esélyegyenlőség elveinek érvényesítése érdekében a telematikai fejlesztésen és az Országos Dokumentum-ellátási Rendszer fejlesztésén keresztül.

Feladatok:

- Tovább kell fejleszteni a könyvtárak és a közgyűjtemények nagyterületi hálózati kapcsolatainak infrastruktúráját. A nyilvános könyvtári rendszerben a nagyközségi és községi könyvtárak szintjéig, (mozgókönyvtári ellátás esetén is), valamint azokban a nem nyilvános könyvtárakban (múzeumi, egyházi, főiskolai, akadémiai kutatóintézeti), amelyek - nemzeti vagy egyetemes kulturális örökség szempontjából - jelentős állománnyal rendelkeznek.
- A kulturális örökség szempontjából jelentős állománnyal rendelkező nem nyilvános könyvtárak fejlesztése az ODR szolgáltatás színvonalának emelése érdekében.
- A határon túli magyar könyvtárak dokumentumokkal történő ellátásának támogatása a könyvtárak igényei szerint.
- A nemzeti könyvtárból hiányzó hungarika dokumentumok beszerzésének támogatása a környező országokból.
- Az országos közös katalógusnak egységesen kell tartalmazni a jelenlegi közös katalógizálási lehetőségeket (MOKKA, ODR, OSZK-LibriVision, VOCAL, stb.), hogy megoldódjék az adatcsere országos problematikája.
- Ennek alapfeltétele a különböző integrált könyvtári rendszerek MARC formátumú rekordszerkezetben történő input és output adatcseréje.
- A Z39.50 szabványú protokoll programozás technikai megoldásával az egyes könyvtári rendszereknek idegen rendszerekhez való kapcsolódása.

A digitalizálás és a tartalomszolgáltatás terén

- Az OSZK dokumentum állományát feltáró katalógusok retrospektív katalógus-konverziójának elvégzése.
- Egy-egy könyvtár – a tudományos kutatás és a kulturális örökség szempontjából – kiemelkedő gyűjteményének digitalizálása
- A megyei könyvtárak értékes (egyedi, vagy kutatási szempontból fontos) helyismereti állományának digitalizálása.
- A bibliográfiai rekordokhoz kapcsolódó teljes szövegű elektronikus dokumentumok megjelenítése.
- Az elektronikus formában lévő folyóiratok számbavétele és archiválásának megoldása és - a szerzői jogok figyelembe vétele mellett - azok közgyűjteményi szolgáltatása.
- Az Országos Széchényi Könyvtár feladatául a digitális formában hozzáférhető teljes szövegű elektronikus publikációk bibliográfiai számbavétele, archiválása és használatának biztosítása.
- A közkönyvtárak bekapcsolása a nemzetközi és hazai elektronikus dokumentum- és információszolgáltatás rendszerébe.
- Az országos digitalizálási program megvalósítása a Neumann János Digitális Könyvtár által kidolgozott digitalizálási stratégiák és digitalizálási tevékenységek közgyűjteményi szintű koordinálásával

Országos Széchényi Könyvtár

3. Regionális könyvtári ellátás

Feladatok:

- A (EU) régiók figyelembe vételével, azzal összhangban létre kell hozni az egyes régiókban a könyvtári ellátás koordinálását szolgáló ún. „könyvtári tanács”-ot. Az egyes régiók - az egyetemi, köz- és egyéb fenntartású könyvtárakra vonatkozóan is, mintegy 1-2 milliós lakosság könyvtári ellátásának - összehangolására szolgálnak.
- Letéti ellátás keretében az 1997. évi CXL. törvény értelmében annak a modellnek a kidolgozása, amely a kis könyvtárakat fenntartó önkormányzatok számára biztosítja a szolgáltatások megvásárlását más könyvtáraktól.

- Minden nyilvános községi könyvtárban biztosítani szükséges az internet-hez való szabad, ingyenes hozzáférést. Ennek technikai feltétele: a hálózati, vonalkiepitési feladatok elvégzéséhez az Informatikai és Hírközlési Minisztériummal való egyeztetés, összehangolt együttműködés.
- Az ellátórendszerek korszerűsítése, 10–50 ezer fős ellátó körzetek kialakításával.
- A mozgókönyvtári ellátási rendszerre történő felkészülés kialakítása a hátrányos helyzetű települések ellátása érdekében. A projektet - a megfelelő vizsgálatok elvégzését követően - négy ezt vállaló megyében meg kell valósítani, további költségvetési ráfordítással.
- A felhasználónak közvetlenül postai és/vagy elektronikus úton eljuttatott szolgáltatás kiterjesztését is meg kell vizsgálni.

4. A könyvtárosi életpálya vonzóbbá tétele

Feladatok:

- A társadalmi megbecsültség növelése lehetőségeinek vizsgálata.
- A képző intézmények informatikai infrastruktúrájának fejlesztése az Informatikai és Hírközlési Minisztériummal és az Oktatási Minisztériummal.
- Az Oktatási Minisztériummal együttműködve a felsőfokú szakirányú, akkreditált képzések megindításának ösztönzése.
- A javasolt akkreditálandó továbbképzések többéves rendszerének kidolgozása.
- A fiatal munkatársak felkészítésének programjára.
- A minőségi bérezési szempontok kidolgozásában való részvétel.

4.4 A minőségmenedzsment bevezetése stratégiai tervének jövőképe, átfogó célja és a fejlesztendő kulcsterületek

4.41 A minőségmenedzsment jövőképe

A tudás társadalmának, az információs társadalom kívánalmainak megfelelő minőségű könyvtári ellátás, könyvtári rendszer és könyvtárak fenntartása, működtetése és fejlesztése.

4.42 A minőségmenedzsment küldetésnyilatkozata

A használók igényeinek megfelelő szolgáltatások kialakítása és működtetése és fejlesztése.

4.43 A könyvtárügy kiemelt fejlesztési kulcsterületei a minőségmenedzsment meghonosítása érdekében

- az országos dokumentum-ellátás minőségi javítása,
- az országos információs szolgáltatáson belül a tartalomszolgáltatás megszervezése,
- a telematikai fejlesztések terén minden könyvtárban a hálózat fejlesztése,
- a képzés, továbbképzés korszerűsítése, megújítása,
- minden olyan hazai és európai együttműködésben, projektekben való részvétel, ami hozzájárul a könyvtárak szolgáltatási színvonalának emeléséhez.

5. A MINŐSÉGMENEDZSMENT ALKALMAZÁSÁNAK MÓDSZEREI ÉS TECHNIKÁI

A jövő történészei a 20. századot alighanem a termelékenység évszázadának fogják nevezni. A termelékenység fogalma az ipari forradalomhoz kapcsolódik, a minőség pedig oly szorosan kapcsolódik a termelékenység fogalmához, hogy egyiket a másik nélkül nem is tudnánk megérteni. A minőség fogalma is az ipari forradalomhoz kötődik, a tömeges termelés következtében merült fel az igény az állandó, azonos minőséggel rendelkező termékek iránt.

Frederick W. Taylor amerikai mérnök nevéhez fűződik a tudományos menedzsment néven ismert mozgalom, amelynek következtében alapvető változás állt be a vezetési gyakorlatban: nevezetesen a tervezés különvált a végrehajtástól. Erre azért volt szükség, mert a munkások és az ellenőrök nem rendelkeztek a tervezéshez szükséges ismeretekkel. A bevezetés utáni kezdeti sikeres termelékenység növekedés után azonban nemkívánatos mellékhatások jelentkeztek, ugyanis felborult az egyensúly a minőség és termelékenység között. Ennek oka az volt, hogy a vállalati vezetőség félreérthetetlenül a termelékenységre helyezte a hangsúlyt, így a minőségellenőrök szemében is ez lett a legfontosabb.

A vezetés reakciója a vállalati szervezet felülvizsgálata és a központi ellenőrzési, később minőségügyi osztályok létrehozása volt, ezzel a minőségre téve a hangsúlyt.

Taylor elképzelései eredetileg az üzemek termelési részlegeire korlátozódtak, követői azonban lassan-lassan kiterjesztették tevékenységüket a nem termelési területekre, így a szolgáltatásokra is.

Máshogy alakultak azonban események a szolgáltató ágazatokban. A szolgáltató vállalatok inkább a felügyeleti jellegű felülvizsgálatokra támaszkodtak, ezzel ugyan a termelékenység növelése tekintetében elmaradtak a gyártó szektor mögött, de elkerülték a minőséggel kapcsolatos buktatókat is.

A második világháború utáni események között kiemelkedő jelentőségű a japán, majd az ezt követő amerikai minőségforradalom.

A minőség alapvető üzleti stratégiává vált, amelynek folyamán a termékek és szolgáltatások teljeséggel kielégítik mind a belső, mind a külső partnereket azzal, hogy megfelelnek kimondott és kimondatlan elvárásaiknak.

(5.1) A teljes körű minőségirányításhoz kapcsolódó fogalmak

Folyamat: egymással összefüggő tevékenységek sorozata, amelynek ráfordításai vannak, s amelyhez többletértéket ad és ez által eredményeket szolgáltat ezek használóinak/partnereinek.

Használó-partner: bármely belső vagy külső személy a szervezetben, aki egy folyamat eredményét fogadja.

Szállító/szolgáltató: bármely belső vagy külső személy a szervezetben, aki egy folyamatnak beviteli forrást szolgáltat (ráfordítást eszközöl).

Minőségjavítás/fejlesztés: azok a szervezetek különböző részein, szintjein indított és működő akciók, amelyek növelik a tevékenységek, folyamatok hatékonyságát, eredményességét, és többletelőnyöket kínálnak a szervezetnek és vevőinek egyaránt.

Elkötelezettség: a felső vezetés személyes részvétele, szerepvállalása a minőségjavító és továbbfejlesztő tevékenységek irányításában, megvalósításában és értékelésében.

Minőségveszteségek: azok a veszteségek, amelyeket az emberi, pénzügyi és anyagi források leghatékonyabb és legeredményesebb hasznosításának hiányosságai okoznak a folyamatban.

Használói elégedettség: a használó-partner szükségleteinek és elvárásainak minél teljesebb kielégítése, amely a szervezet működését meghatározó cél.

Teljes körű részvétel: a szervezet valamennyi tagjának bevonása a szervezeti célok megvalósításába alkotóerejük és képességeik fejlesztésével és maximális hasznosításával.

5.2 A teljes körű minőségirányítás (TQM)

A TQM azokat a tevékenységeket öleli fel, amelyek biztosítják, hogy egy adott szervezet a használók, a megrendelők szükségleteit, igényeit a leghatékonyabb, költségkímélő módon elégítse ki és maximálisan használja ki munkatársainak a tudását és képességét és együttműködését az állandó továbbfejlesztés folyamatában.

A TQM-et elsősorban a menedzsment által irányított folyamatként fogalmazzák meg, amelyhez mindenképpen szükséges a vezetés elkötelezettsége. A lényeg a minőség, a szervezet működésének minden szintjén, az egész szervezetet átfogóan.

A TQM felfogás szerint mindenki, minden tevékenységében felelős a használó, partner elégedettségéért. A hangsúly a hibák felfedezése és kijavítása mellett azok megelőzésére tevődik.

A TQM programok nagymértékben alapoznak a csapatmunkára, amelynek célja a problémamegoldás, a kommunikáció, a motiváció és a kollektív felelősségérzet javítása.

5.21 A TQM fogalma, alapelvei és hatása

Nézzük meg mit is jelent a TQM szemlélet?

Mit jelent szellemében a T, a *Total*? Egyik legfontosabb jelentése az, hogy a minőségnek messze túl kell lépnie a szolgáltatásminőségen, a gondolkodás, a környezet, a kultúra, az értékrend egészét át kell fognia. Jelent ezen kívül még egy távlati, globális, stratégiai szemléletet, túl lépve a szűkebb napi, lokális gondolkodáson.

Mit hordozhat a Q, a *Quality*, vagyis a minőség? Ha a fejlett országok példájából tanulni akarunk a minőség gondolatát, érték- és követelmény-rendszerét kell a mai generáció fejébe, a holnapi vérébe és a holnaputáni génjébe elhelyezni.

Végül mit hordoz az M, a *Menedzsment*? Egy olyan vezetési, irányítási, működtetési filozófiát, amely megfelelő feltételeket és lehetőségeket biztosít a személyiség kibontakozásához, egy emberközpontú, csapatban zajló folyamatos tevékenységhez.

A TQM egy olyan menedzsment filozófia és ennek szervezeti megvalósítási gyakorlata, amelynek célja a rendszer anyagi, technikai és emberi erőforrásait hasznosítani a rendszer céljainak leghatékonyabb úton való elérése érdekében.

A TQM egy adott szervezet olyan irányítási koncepciója, melynek központjában a minőség áll, összes tagjának részvételén alapszik, hosszú távon sikereket ér el, a használó, a partner megelégedettsége révén és hasznára van a szervezet összes tagjának és a társadalomnak.

A TQM legfontosabb alapelvei:

- filozófia: a hiba-okok megelőzése, feltárása és kiküszöbölése,
- módszer: a vezetés aktív stratégiai irányítása, közreműködése,
- kiterjedése: valamennyi munkatársra (mindenki felelős!),

- a hatékonyság mérése: a minőségköltségek mérése révén,
- a követelmény: hibamentesség az első lépéstől kezdve,
- az átfogott terület: a szervezet egésze,
- cél: állandó javítás.

Az alapelvek közül talán az egyik legfontosabb, hogy az intézmény minden munkatársát be kell vonni. Nem lehet úgy minőséget, minőségbiztosítást, minőségfejlesztést végezni, hogy az intézmény minden munkatársa ne legyen érintett ebben a folyamatban.

Másik fontos alapelv, hogy a középpontban a felhasználó áll. Az intézmény minden tevékenysége a használó, a partner elégedettségét kell, hogy szolgálja.

A minőségbiztosítási folyamatban a munkatársak közötti együttműködés csoportmunka keretében történik. A minőség javítására létrehozott csoport olyan munkatársak csoportja, akik megfelelő tudással, jártassággal és tapasztalattal rendelkeznek. Feladatuk, hogy problémákat tárjanak fel, illetve meghatározott problémákat oldjanak meg. A csoportmunka olyan légkört teremt, amelyben az emberek fejlődhetnek, hatékonyan használhatják az erőforrásokat a folyamatos javítás érdekében.

A vezetők példaképként jelennek meg az intézményben, személyes minőségükkel, elkötelezettségükkel menedzselik a minőségbiztosítási folyamatot. Feladatuk a TQM szemlélet következetes érvényesítése, a források hatékony elosztása, a javító tevékenységek támogatása, építő kapcsolat kialakítása a munkatársakkal.

Fontos alapelv, hogy a munkatársak intézményen belüli képzése, továbbképzése biztosított legyen. Ha egy minőségbiztosítási folyamatot, minőségfejlesztést szeretnék véghezvinni egy adott intézményben, akkor a munkatársaknak meg kell tanulni azokat a technikákat és eszközöket, amelyeket ennek során alkalmazni tudnak. Ishikawa szerint „A TQM oktatással kezdődik, és oktatással folytatódik.” Ahhoz, hogy az oktatás, továbbképzés hatékony legyen, rendszeresnek és folyamatosnak kell lennie, hogy a környezeti, technológiai és egyéb változásokat követni tudja.

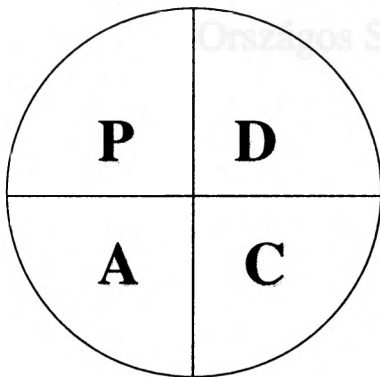
A TQM lényege a folyamatos jobbítás, javítás. A folyamatos fejlesztés alapmodellje a W.A. Shewhart által bevezetett, W.E. Deming által használt és továbbfejlesztett PDCA ciklussal modellálható.

Eszerint bármely tevékenység lebontható négy lépésre:

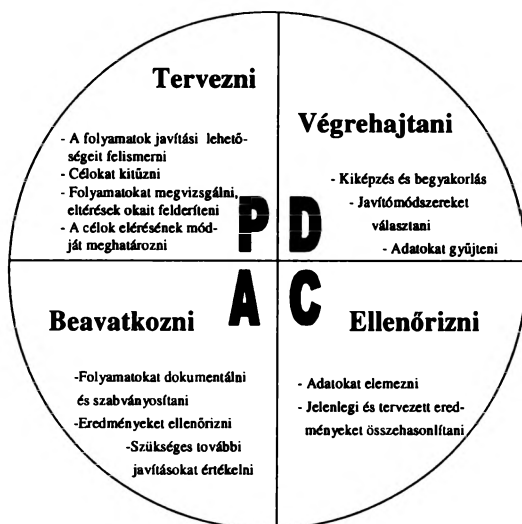
- **P (plan)** Tervezzük meg! Ebben a fázisban meghatározzuk a meglévő folyamat, vagy tevékenység kulcsproblémáit, és azt, hogy hogyan lehet kijavítani.
- **D (do)** Csináljuk meg! Valósítsuk meg a tervet.
- **C (check)** Ellenőrizzünk!
Ellenőrizzük és elemezzük, hogy a terveink megvalósultak-e.
- **A (action)** Avatkozzunk be! Ha nem megfelelő, módosítsuk a folyamatot, ha megfelelt terveinknek, dokumentáljuk és alkalmazzuk a javított folyamatot.

Bármely tevékenység javítható, ha szisztematikusan megtervezzük a javítást, megértjük a folyamat elvégzésének jelenlegi gyakorlatát, megtervezzük a megoldásokat és végrehajtjuk őket, elemezzük az eredményt, bevezetjük, és újból előlről kezdünk mindent, azaz a következő probléma felé fordulunk.

PDCA-CIKLUS



Plan - tervezés
Do - végrehajtás
Check - ellenőrzés
Action - beavatkozás



A TQM-elv körfolyamata (Deming PDCA-módszere)

Ennek alapján a szolgáltatási folyamatokat állandóan elemeznünk kell. A problémák megoldásának előfeltétele a tények és adatok ismerete, tehát nagyon fontos a megbízható adatok gyűjtése a döntéshozatalhoz. Dönteni csak konkrét tények és adatok alapján lehet, nem elképzelések alapján.

Ezek az alapelvek más szavakkal úgy is megfogalmazhatók, hogy a TQM egy minőségkultúra, amely különböző eszközöket használ ennek a kultúrának kifejlesztésére és folyamatos javítására.

5.22 A TQM bevezetésének lépései

A TQM bevezetése hosszabb folyamat, mindenképpen szükségünk van egy hosszabb távra szóló keretre, amelyben tisztázzuk a megteendő lépéseket.

Első lépés tehát a célok és a célokhoz vezető út meghatározása, és a tervezett lépések keretprogramban történő rögzítése. Ez a keretprogram természetesen rugalmas és a körülmények változásának hatására többször is módosulhat.

Álljon itt néhány lehetséges, választható keret, ezek mindegyike a TQM-ról szól, a különbségek az egyes módszerek megközelítésében vannak.

5.22.1 Cél a nulla hiba elérése (Crosby)

1. Tisztázzuk, hogy a vezetés elkötelezte magát a minőség elérése mellett;
2. Alakítsunk csapatokat az egyes osztályok munkatársaiból;
3. Mérjük a szolgáltatási folyamatokat, hogy meghatározhassuk a jelenlegi és a várható problémákat és azok okait;
4. Számítsuk, becsüljük meg a minőség költségeit és értsük meg, hogy ezek miért használhatók vezetési eszközként;
5. Növeljük minden munkatársunk minőség iránti tudatosságát és személyes elkötelezettségét;
6. Javítsuk ki a korábban feltárt hibákat;
7. Fejlesszünk ki módszert a fejlődés figyelemmel kísérésére;
8. Képezzünk ki programfelelősöket, hogy aktívan kivegyék részüket a minőségjavítási folyamatból;
9. Rendezzünk „nulla hiba” napot, hogy mindenki érezze a változást, és hogy igazoljuk a vezetés elkötelezettségét;
10. Ösztönözzük a munkatársakat, hogy tűzzenek ki fejlesztési célokat;
11. Ösztönözzük a munkatársakat, hogy minden olyan problémát bátran tárjanak fel a vezetés előtt, amelyek akadályozhatják a fejlesztő munkát;
12. Ismerjük el és fel azokat a munkatársakat, akik részt vesznek a programban;
13. Alapítsunk minőségtanácsokat, amelyek feladata a rendszeres kommunikáció;
14. Kezdjük az egészet előlről, hangsúlyozva, hogy a minőségjavítási program soha nem ér véget.

5.22.2 Próbáljuk ki és vezessük be (Juran)

1. Azonosítsuk a felhasználóinkat, a fogyasztóinkat;
2. Határozzuk meg az igényeiket;
3. Fordítsuk le ezeket az igényeket a mi nyelvünkre;
4. A szolgáltatásainkat fejlesszük abba az irányba, amelyek kielégítik ezeket az igényeket;
5. Optimalizáljuk a szolgáltatásainkat abba az irányba, hogy a mi igényeinknek is megfeleljenek;
6. Fejlesszünk ki olyan működési folyamatokat, amelynek keretében előállíthatók az ilyen szolgáltatások;
7. Optimalizáljuk a folyamatokat;

8. Bizonyosodjunk meg arról, hogy a folyamatok képesek tartósan és pontosan azokat a szolgáltatásokat nyújtani, amelyeket kifejlesztettünk;
9. Adjuk át a kifejlesztett, kipróbált folyamatokat az intézmény egészének. Az egészet kezdjük előlről.

5.22.3 Minőségi körök (Magyar cég programja)

1. Vezetői elkötelezettség elérése;
2. Bevezető képzés;
3. Önértékelés és küldetésnyilatkozat megfogalmazása;
4. A javítandó folyamatok kiválasztása;
5. Minőségi körök létrehozása;
6. Minőségi körök képzése;
7. Folyamatszabályozás és javítás;
8. Minőségpolitika kialakítása;
9. A kipróbált és megfelelő javítások bevezetése az intézmény működési rendjébe;
10. Kezdjük újra a 3. ponttól.

5.23 A TQM megvalósításának eszközei

Fontos, hogy az alapvető minőségügyi célokat megkülönböztessük az elérésüket szolgáló eszközöktől.

Nézzük mi szükséges a TQM gyakorlati megvalósításához?

- Legelsősorban az intézményi politika kialakítása, a küldetési nyilatkozat és a stratégiai terv alapján.
- Át kell alakítani az intézmény menedzsmentjének, irányításának rendszerét. Le kell bontani a hierarchiát, delegálni, tovább kell adni a felelősséget.
- A folyamat menedzsment megvalósítása folyamatok meghatározásán és irányításán keresztül. Pontos ismernünk kell, hogy milyen folyamatokat viszünk véghez a szolgáltatások nyújtása közben.
- A teljesítmény mérése objektív adatokra alapozott mérési rendszerekkel. Tehát nemcsak statisztika, hanem a teljesítmények mérése és értékelése.
- El kell érni azt, hogy a minőségfejlesztés ne egy plusz feladat legyen, integrálni kell a folyamatokba, hogy mindenki magáénak, és a napi feladatokhoz tartozónak érezze.

- Fontos a munkatársak oktatása, továbbképzése – a szervezet minden tagját, beleértve a felső vezetést is, képezni kell a minőségudatosság fokozására és a minőségjavító eszközök és technikák használatára.

5.23.1 Probléma felismerő, megoldó csoportok

A probléma felismerő, megoldó csoportok szükség szerint, szükséges létszám-ban jönnek létre, és feladatuk elvégzése szabja meg, hogy mennyi ideig működnek. Létrejöhetnek önkéntesen, amikor egy munkatárs vagy a munkatársak egy csoportja valamilyen hibát észlel, és annak megoldására tesznek javaslatot a csoport megalakítására.

Alakulhatnak csoportok vezetői kezdeményezésre is, azzal a céllal, hogy különféle módszerek alkalmazásával hibákat tárjanak fel, és fejlesztési terveket dolgozzanak ki, kipróbált fejlesztéseket integráljanak a szervezeti, illetve szolgáltatási folyamatokba, a minőségügyi terv készítéséhez feladatok kidolgozásában vegyenek részt, belső és külső felhasználói elvárás, elégedettség, illetve egyéb mérések és vizsgálatok lefolytatására.

A csoport összetétele a hiba jellegének megfelelően történik az intézmény munkatársaiból, indokolt esetben külső szakértő is bevonható a munkába. Nagyon fontos, hogy a csoport tagjai minőségügyi alapképzésben részesüljenek, ismerjék meg az alkalmazható módszereket, technikákat.

A hatékony probléma felismerő, megoldó csoportok jellemzői az alábbiak:

Világos cél	A csoport elképzelése, célját, megbízását vagy feladatát pontosan meghatározták, és azt mindenki elfogadta.
Formalitásmentes munka	A légkör mentes a formalitásoktól, kényelmes, feszültségmentes.
Részvétel	Sok a vita, mindenki részvételét szívesen fogadják.
Odafigyelés	A tagok használják a figyelmet fenntartó módszereket, a kérdésfeltevést, a visszakérdezést, az összegzést és felvetnek ötleteket.
Civilizált ellenvélemény	Vannak véleményeltérések, de a csoport ezt megértéssel fogadja, nem igyekszik ezeket megkerülni, elkendőzni, félreseperni.

Közmegegyezési döntés	Fontos döntések esetén belátják, hogy a cél a döntő, nem feltétlen egyhangú megegyezés; nyílt vitában mindenki elmondhatja a véleményét, elkerülük a szavazásos döntést, vagy a nehézségeket megkerülő kompromisszumot.
Nyílt kommunikáció	A csoporttagok érzik, hogy szabadon elmondhatják benyomásaikat mind a feladatról, mind a csoport tevékenységéről. Nincs rejtett napirend. Kommunikáció folyik az ülésektől függetlenül is.
Világos szerep és munkamegosztás	Tisztázott, hogy melyik csoporttagtól mit várnak. A feladatokat elosztják, vállalják, végrehajtják. A munkát igazságosan osztják el a csoporttagok között.
Vezetés	A hivatalos vezető példát mutat a megfelelő magatartásra és segít abban, hogy jó belső normák alakuljanak ki.
Külső kapcsolatok	A csoport megfelelő időt szán fontos külső kapcsolatainak kialakítására, a források mozgósítására és arra, hogy bizalmat keltsen partnerei körében a szervezet más részlegeinél.
A stílusok különbözősége	A csoportban az egyéniségek széle skálája van jelen, egyesek a feladatra helyezik a hangsúlyt, mások a folyamatra és a csoport működésére.
Önértékelés	A csoport időközönként megvizsgálja saját működését és azt, hogy milyen tényezők befolyásolják hatékonyságát.

5.23.2 Brainstorming (ötletroham, ötletözön)

A problémafeltárás egyik legjobb módszere a brainstorming (ötletroham, ötletözön) vagyis a csoportban végzett javaslatgyűjtés, amely meghatározott problémák csoportos megoldását segíti elő.

Lényege, hogy összehozza a csoport tagjait, akik különböző háttérrel rendelkeznek, felszabadult, közvetlen légkört teremtve. A munkatársak önkéntesen, vagy felkérésre vesznek részt rajta, 10–12 munkatárs részvétele ajánlott, lehetőleg minél több területről. Ha túl kevés a résztvevő, kevés ötletet vetnek fel, ha túl sok, a hangadók elnyomják a zárkózottabbakat, kisebb csoportok alakulhatnak ki.

Fontos előre meghatározni, hogy kötötten (mindenki mond ötletet, ha rá kerül a sor), vagy kötetlenül (akinek ötlete van elmondja) folytatjuk le.

Az időtartam ne legyen több mint **30–40 perc**.

Mindezt az alábbi szabályok betartása segítheti elő:

- a csoport tagjai egyénileg, csöndben találják ki a problémával kapcsolatos elképzeléseiket,
- ezután mindenki előadja saját ötletét sorban, vagy véletlenszerű kiválasztás alapján,
- fontos, hogy minden ötletet, még az örült ötleteket is meg kell hallgatni, tehát nincs nyilvánvaló, egyértelmű, vagy ostoba ötlet,
- nem lehet kritizálni, kommentálni vagy „lelőni” az ötleteket,
- a csoport által kiválasztott szervező lejegyzí az ötleteket, lehetőség szerint falitáblára,
- ezután a csoport egyértelműsíti és kategorizálja az ötleteket,
- a csoport tagjai értékelik az így kialakult probléma halmazt, és szavazás útján kiválasztja a 2–3 legfontosabbat közülük,
- a kiválasztott problémák tekintetében csoportegyetértésre, konszenzusra kell jutni.

Az elkészült anyag további hasznosítása a vezetés részéről lehet módszeres elemzés vagy bírálat. Fontos, hogy a brainstorming eredményeként elkészült javaslatot a vezetés komolyan vegye, és ténylegesen foglalkozzon vele

Célszerű az alábbi viselkedési szabályokra felhívni a résztvevők figyelmét, nemcsak egy brainstorming, de bármilyen típusú megbeszélés esetén:

Tegyük:	Ne tegyük
Tartsuk az időt!	Ne várákoyztassuk meg a csapat-tagokat!
Ismerjük a célkitűzéseket és ragaszkodjunk hozzájuk!	Ne menjünk bele olyan véletlen-szerű csapongó vitába, amely nem a célkitűzésekre irányul!
Legyünk készek dolgozni! Legyünk tudatában az időnek!	Ne tekintsük az értekezletet egy plusz szünetnek, vagy társasági eseménynek!
Hozzunk magunkkal a találkozóra papírt, tollat és egyéb szükséges cikkeket!	Ne várjuk, hogy majd mások ellátnak bennünket!
Az álláspontunk alátámasztásához legyenek adataink és tények!	Ne próbáljuk meg megúszni azzal, hogy homályosan elmondjuk, hogy szerintünk mi történik!
Világosan és röviden adjuk meg az álláspontunkat!	Ne beszéljünk vég nélkül anélkül, hogy elmondanánk, amit akarunk! Ne mondjuk, hogy „nem volt időm”!
Vállaljuk a felelősséget a feladatainkért és a határidőkért!	Ne uraljuk a terepet!
Vegyünk részt benne!	Ne vágjunk közbe, ne hagyjunk senkit figyelmen kívül, és ne zárjunk ki senkit!
A passzív tagokat vonjuk bele a vitába!	Ne folytassunk mellékvitát!
Figyeljünk!	Ne álmodozzunk!
Hallgassuk meg a többieket!	Ne kritizáljuk a többi tag hozzászólását!
Legyünk nyitottak az olyan javaslatok iránt, amelyek segíthetnek a konszenzus elérésében!	Ne jöjjünk ki a sodrunkból! Ne legyünk gorombák!
Tiszteljük a többi tag érzéseit!	

Semmiképpen sem tehetik az alábbiakat:

18 lehetőség a kreatív gondolkodás meggyilkolására:

1. Ezt már megpróbáltuk korábban, de nem működött!
2. Nincs benne a költségvetésben (nincs rá pénz).
3. Az előnyök nem a mi részlegünknel jelentkeznek.
4. Ne kapkodjunk el a dolgot (ne ugorjunk bele hirtelen).
5. Elméletileg nagyon jó, de a valóságban... (a gyakorlatban...).
6. Ezt X-nek jóvá kellene hagynia, de Ő azt mondta, nem.
7. Ez hosszú távú megoldás, nekünk viszont rövid távú kitekintés kell.
8. Ez rövid távú megoldás, nekünk viszont hosszú távú kitekintés kell.
9. Ez az ipari gyakorlattól radikálisan eltérő módszer.
10. A vevő nem értene vele egyet.
11. A dolgozók nem fogadnák el a változást.
12. Ez túlságosan bonyolult ahhoz, hogy a dolgozók megértsék.
13. Ha ez olyan jó gondolat, miért nem próbálta már ki valaki korábban.
14. Oh, számokkal (ábrákkal, árakkal) mindent be lehet bizonyítani.
15. Ez mindenképpen ellenkezik a szervezeti szabályzattal.
16. Lehet, hogy XYZ cégnél működik, de a mi helyzetünk más.
17. Állítsunk fel bizottságot, aki megvizsgálja, hogy érdemes-e gondolattal foglalkozni.
18. Most annyi mindennel kell foglalkoznunk! Napoljuk el a témát!
(Térjünk vissza egy későbbi alkalommal erre).

5.24 A minőségellenőrzés 7 legfontosabb eszköze (7 Q)

A TQM alapja a szolgáltatás minőségének javítása a folyamatok állandó elemzésén és jobbításán keresztül. Ezt a minőség szintjének folyamatos mérésével és értékelésével lehet elérni. Ehhez igen sok statisztikai és egyéb adatra van szükség, amelyeknek gyűjtéséhez és elemzéséhez sikeresen használhatók az alábbi technikák:

5.24.1 Adatgyűjtő lap

Segítségével adatokat gyűjtünk egy tevékenység történésének gyakoriságáról. A gyakoriság számolása vonalakkal történik. A könyvtárak széles körben használják ezt az eszközt a különböző felméréseknél, a látogatók vagy a könyvtárközi kölcsönzések számának regisztrálásánál. Az így összegyűjtött adatok alapul szolgálhatnak az alább következő technikák részére is.

Nagyon fontos, hogy aki a szolgáltatásban dolgozik, minél gyorsabban, a használók feltartóztatása nélkül tudjon adatokat gyűjteni. Ezért kell egy jól megszerkesztett adatgyűjtő lapot összeállítani, amelynek segítségével rövid idő alatt nagy mennyiségű adatot lehet kapni.

A KÉRÉSEK TÍPUSAI		Összes
Eligazítás		20
Felvilágosítás a szolgáltatásokról		13
Tájékoztatás		20
Bibliográfiai adatszolgáltatás		7
Segítség az OPAC kereséshez		15
Segítség a CD-s keresésben		45
Témakeresés		20

Adatgyűjtőlap

5.24.2 Folyamatábra

A folyamatábra egyike az ismert menedzsment eszközöknek, de nagyon jól alkalmazható a folyamatok minőségi szempontjának elemzésénél is.

Az egyes munkafolyamatok különböző lépéseinek és a közöttük lévő kapcsolatoknak az ábrázolására szolgál. Az egyes tevékenységeket szimbólumok reprezentálják, ezek összekapcsolása mutatja be a folyamatot. Különösen

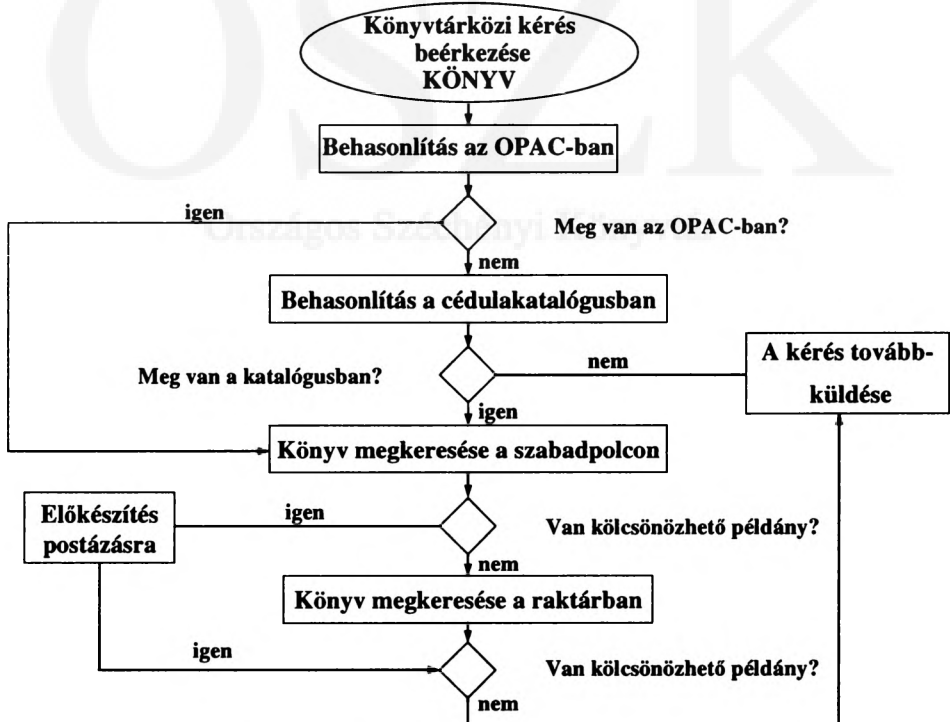
hasznos egy bevezetésre kerülő új folyamat lépéseinek azonosítására és tesztelésére, illetve az írásban lefektetett előírások megerősítésére.

A folyamatábra elkészítésének kulcsfontosságú lépései az alábbiak:

- meg kell határozni a folyamat kezdő- és végpontját, célszerű a hosszabb folyamatokat részfolyamatokra bontva meghatározni és leírni,
- a feladatokat a legapróbb lépésekig kell lebontani és felsorolni,
- azonosítsunk minden egyes részfeladatot abból a szempontból, hogy a folyamatábrákon alkalmazott szimbólumok közül melyiknek felel meg.

A folyamatábra készítésének alapvető szabályai a következők:

- mindig vonjuk be a folyamatábra készítésébe azokat a munkatársakat, akik ténylegesen azt a munkát végzik, amelyhez a folyamatábra készül,
- biztosítsuk, hogy mindenki részt vehessen a munkában,
- hagyjunk elegendő időt az áttekintésre vagy átdolgozásra, tehát ne egyetlen alkalommal akarjuk elkészíteni a folyamatábrát.



A könyvtárközi kölcsönzés folyamatábrája

5.24.3 Pareto elemzés

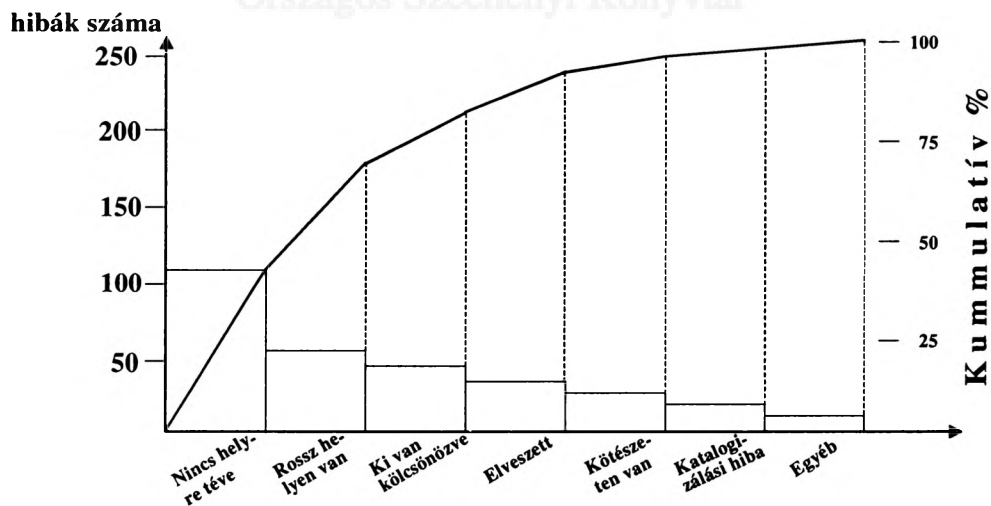
A módszer fő célja egy információhalmazból a jelentős vizsgálandó problémák – elsősorban hibák, hiányosságok, költségokozók – kiemelése.

Alapja a Vilfredo Pareto tizenkilencedik századbeli mérnök és közgazdász nevéhez fűződő, úgynevezett 80/20, vagy *Pareto-elv*. A feltételezés az, hogy az okok kis száma, mintegy 20%-a felelős a problémák 80%-ának keletkezéséért.

Megszerkesztésének lépései:

- válasszuk ki az összehasonlításra és rangsorolásra kerülő problémákat brainstorming ötletzőn segítségével, vagy a rendelkezésre álló adatok felhasználásával,
- határozzuk meg a kellőképpen összehasonlítható mértékegységeket vagy mennyiségeket (pl. gyakoriság, hibák fajtája, stb.),
- válasszuk ki a tanulmányozásra kerülő intervallumot (pl. 1 hónap, 1 év stb.),
- gyűjtsük össze a szükséges adatokat kategóriák szerint csoportosítva (pl. a 2-es számú hiba az utóbbi egy hétben x alkalommal fordult elő),
- kategóriánként hasonlítsuk össze az előfordulási gyakoriságokat (pl. a 2-es számú hiba 75 alkalommal fordult elő a megadott intervallumban),

„Nem található a polcon”



Pareto diagram

- balról jobbra haladva tüntessük fel az egyes kategóriákat a vízszintes tengelyen a csökkenő gyakoriság sorrendjében. A legkevesebb tételt tartalmazó kategóriák „egyéb” címszó alatt az utolsó oszlopot képezhetik,
- minden kategória fölé rajzoljunk négyyszöget, amelynek magassága az adott gyakoriságot reprezentálja.

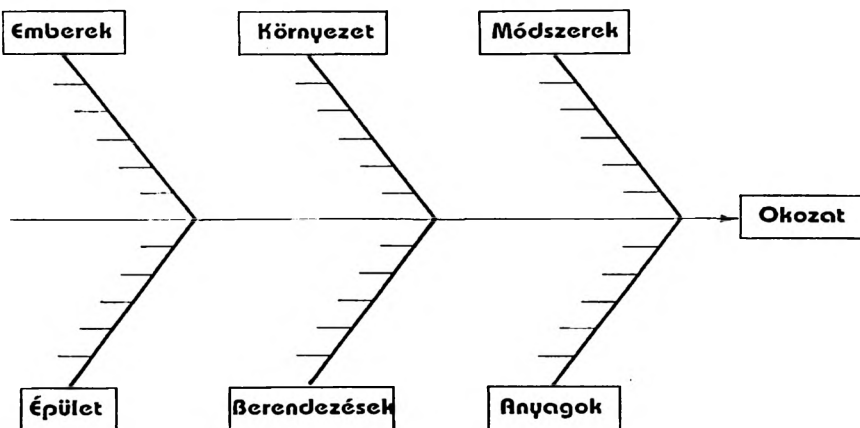
A diagram négyszögei mutatják, hogy egy-egy hiba milyen gyakorisággal fordult elő, természetes tehát, hogy szeretnénk megtudni a hibák okait is, azok kijavítása érdekében. Erre szolgál a következő diagram.

5.24.4 Ishikawa, ok-okozati avagy népszerűbb nevén a halszájka diagram

A problémák ok-okozati összefüggéseinek megállapítására szolgál. Egy adott probléma (okozat) lehetséges okainak egy brainstorming, ötletzőn keretében történő összegyűjtése, majd azok csoportosítása és ábrázolása. Mindig az okozatból kell kiindulni, valódi okokat, nem pedig valaminek a hiányát kell keresni.

Kulcsfontosságú lépések:

- először határozzuk meg az okozatot, azaz az elemezni kívánt problémát (ez lehet a Pareto diagram egyik „négyyszöge”) – ez kerül a szélső, jobb oldali négyzetbe,
- gyűjtsünk ötleteket a problémával kapcsolatban, alkossunk ezekkel kapcsolatos kategóriákat, ezeket az egyes „halszájkeként” ábrázoljuk,



*Ishikawa, vagy ok-okozat-diagram (halszájka diagram)
Alap halszájka diagram lehetséges fejezetekkel (ok- és okozat diagram)*

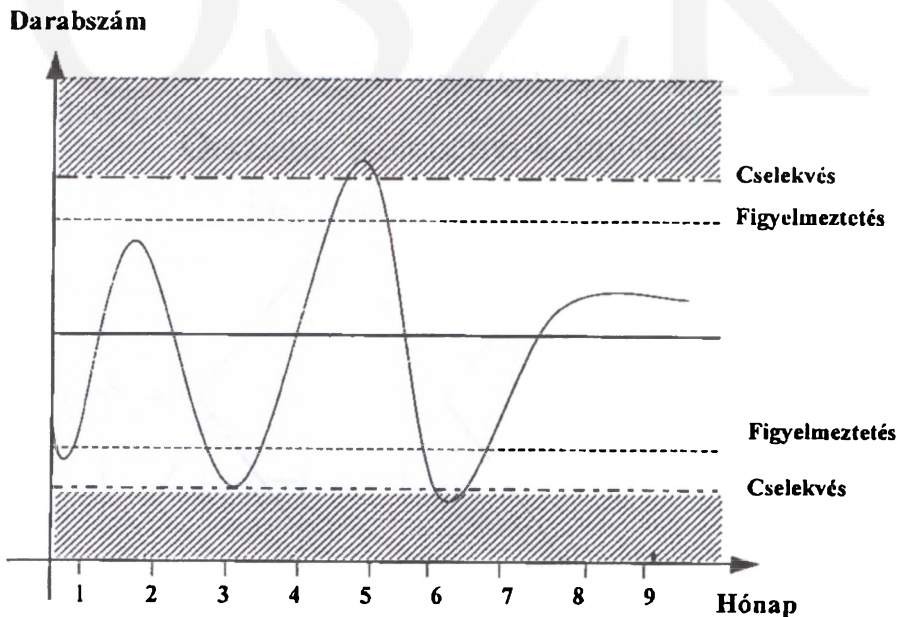
- elemezzük a halszájka kategóriáit az alábbi kérdések alapján: Ki? Mit? Mikor? Hogyan? Hol? de mindenekelőtt: Miért?

5.24.5 Kontroll diagram

Részfolyamatok teljesítmény mérésére alkalmazható egy meghatározott időszakban. Az adatok alapján meghatározható az átlagostól való eltérés negatív vagy pozitív irányban, ez lehetőséget ad arra, hogy az erőket oda koncentráljuk, ahol a legnagyobb szükség van. A folyamat teljesítését alsó és felső határok beállításával követhetjük nyomon. Jól alkalmazható például a feldolgozási és könyvtárközi kölcsönzési folyamat ellenőrzésére.

Kulcsfontosságú lépések:

- Határozzuk meg a vertikálisan feltüntetendő egység mértékegységét (pl. a feldolgozásra váró tételek),
- döntsük el a mérés időhatárait (pl. hetente vagy havonta),
- határozzuk meg az ellenőrzés alsó és felső határát, ezt vízszintes vonalakkal jelöljük a grafikonon.



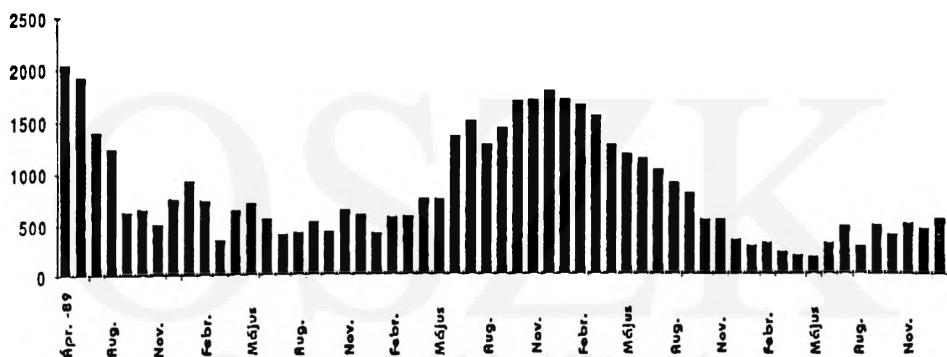
Kontroll diagram

5.24.6 Hisztogram

Az általános eltérések kimutatására szolgál. Egy folyamaton belül a jellemző, az átlagtól való eltéréseket ábrázolja, konkrét, mért adatok alapján. Jól felhasználható annak megállapítására, hogy egy adott folyamat hogyan követi az elvárásokat. Elkészítéséhez konkrét adatok sokaságára van szükség.

Térköz nélkül rajzolt oszlopdiaagram, amelyen az oszlopok magassága, illetve területe arányos a gyakoriság értékével. Az oszlopok felső, vízszintes eleinek középpontjait összekötő törvonal alakjából, változásainak mértékéből lehet érzékelni a változások jellegét, és meghatározni az esetleg szükségessé váló intézkedést.

Jól alkalmazható például a katalogizálás területén a lemaradások havonta történő ábrázolásához.



Az összes feldolgozásra váró dokumentum mennyisége 89 áprilisától 94 januárig

A bibliográfiai rekordok növekedése és csökkenése

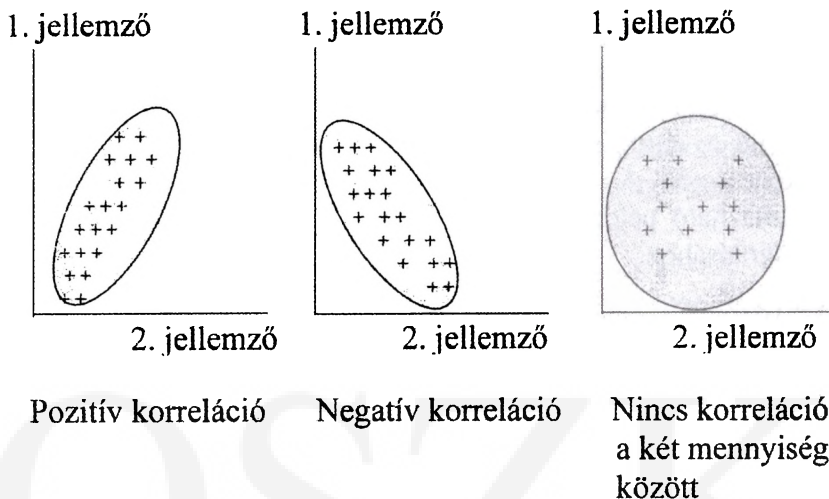
5.24.7 Scatter, vagy szórásdiagram diagram

Annak felvázolására alkalmazható, hogy az egyes tényezők hogyan hatnak a többire és annak meghatározására, hogy van-e közöttük valamilyen kapcsolat. Alkalmas mind a pozitív mind a negatív összefüggések ábrázolására.

Olyan mennyiségek között mutathat ki összefüggést, amelyek nem állnak egymással szoros ok-okozati viszonyban, vagy amelyek egy háttérben maradó közös tényezőtől függenek.

Használható például annak megállapítására, hogy van-e bármilyen korreláció egy speciális téma átlag könyv ára és az erre a területre allokalált költségvetési keret között.

A diagramban az összetartozó adatpárokat derékszögű koordináta rendszerben pontokkal jelölik. A sok adatpár elhelyezkedéséből, azok sűrűsödéséből vagy egy elképzelhető vonal köré helyezkedésükből lehet következtetéseket levonni.



Szórásdiagram vagy korrelációdigram

5.25 További elemzési módszerek

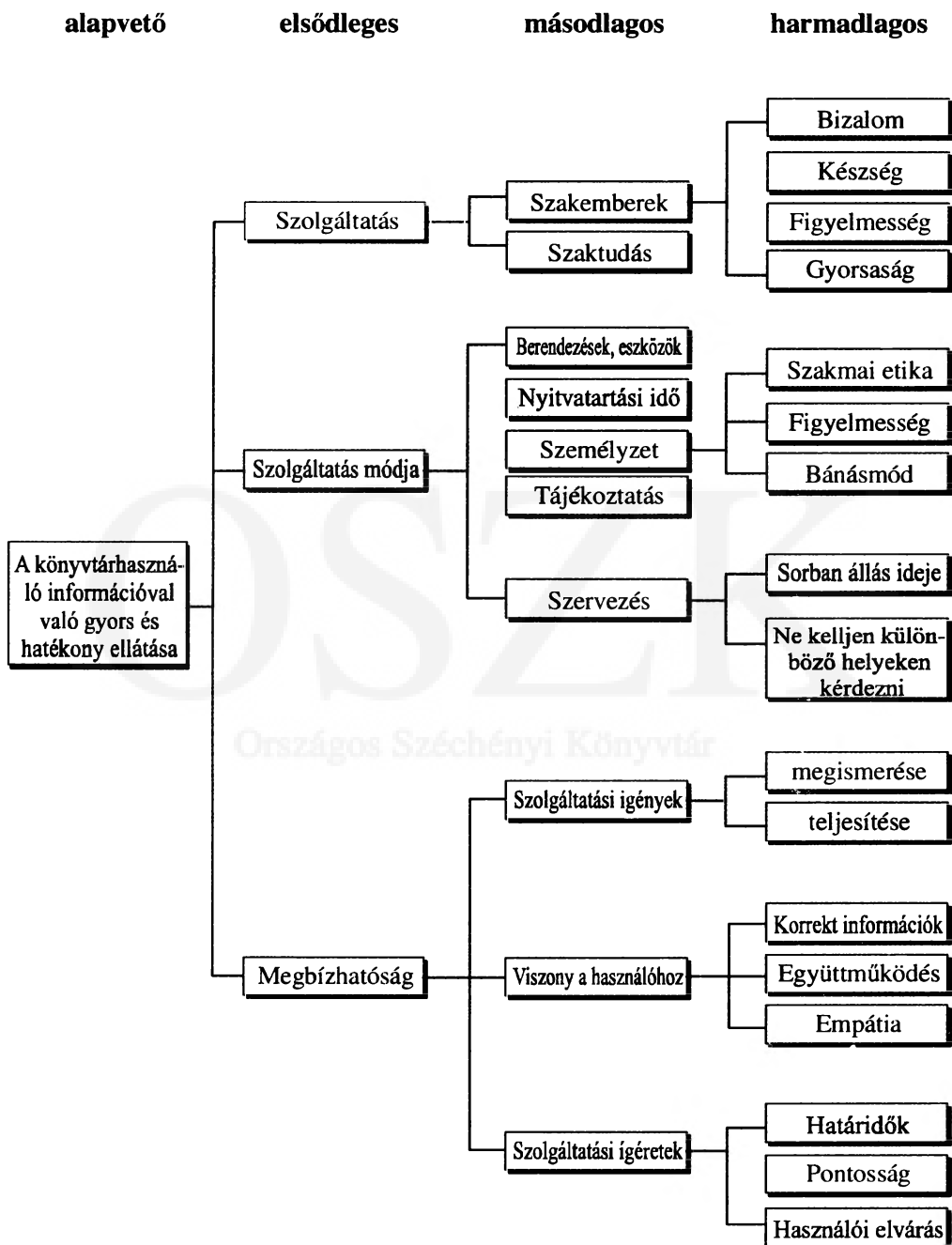
Az alábbiakban néhány jól használható egyéb elemzési módszer bemutatása következik.

5.25.1 Fa diagram

A Fa diagram az egyes minőségi jellemzők összegyűjtésének módszere, egyben a minőség paraméterek ábrázolására is szolgál. Fontos szerepe van a minőség-paraméterek lebontásában, a szervezeti minőségkép felállításában és ábrázolásában. A készítés lényege, hogy a fő előnyből induljunk ki és az összefüggések értelmezésével haladjunk a másodlagos, harmadlagos, stb. összetevők felé.

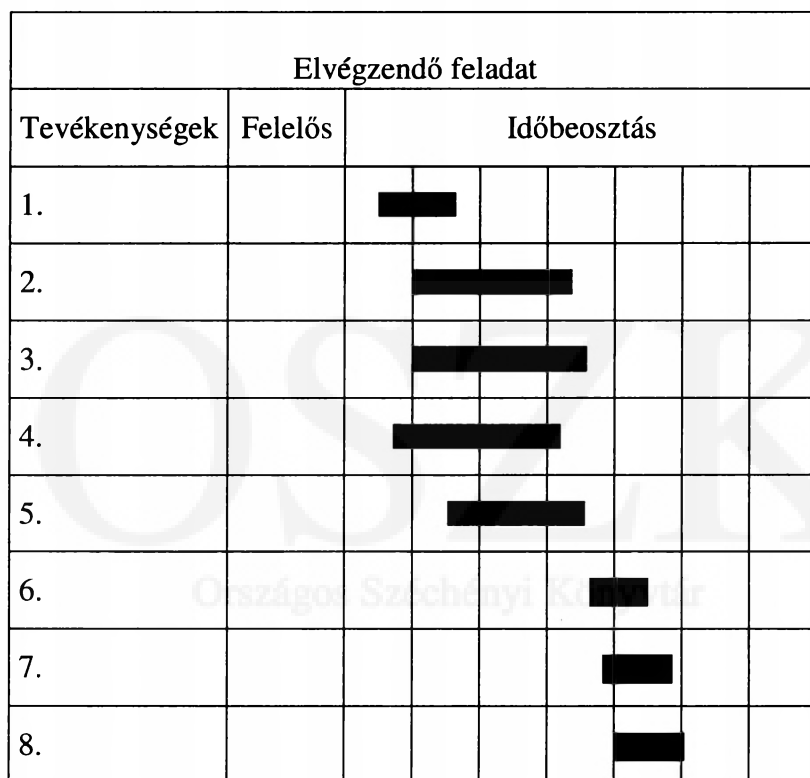
A könyvtári szolgáltatás minőségi paraméter fája

A használó elvárásai



5.25.2 Gannt diagram

Az időtervezés egyik fontos eszköze a Gannt diagram vagy mátrix. A diagram bal oldalán soroljuk fel a tevékenységeket, vízszintesen pedig az elvégzéséhez tervezett időt, igény szerint hónapokra, hetekre, napokra lebontva. Az elkészült diagramról azonnal leolvasható, hogy egy tevékenység mikor kezdődik el és mikor fejeződik be, illetve, hogy bizonyos tevékenységek időben átfedik egymást, részben egy időben zajlanak.



Gannt diagram

5.25.3 Ellenőrző lap

Alkalmas annak utólagos ellenőrzésére, hogy a tervezett folyamatot valóban végrehajtottuk-e. Felhasználható még annak nyomon követésére is, hogy egy adott tevékenység folyamatában és időben az előírásoknak megfelelően zajlik-e le.

Ellenőrző lap
(Feldolgozás)

Tevékenység	Ellenőrzés	Dátum	Aláírás
Dokumentum beérkezése	✓		
Állománybavétel	✓		
Pecsételés	✓		
Bibliográfiai feldolgozás	✓		
Tartalmi feldolgozás	✓		
Felszerelés	✓		
Polcra kerülés	✓		

5.26 Problémamegoldás

A folyamatos fejlesztést sokszor azonosíthatjuk a probléma megoldással, éppen ezért többféle, 5, 7, 13, 14 lépéses problémamegoldó eljárást fejlesztettek ki, amelyek célja a minőség javítása és fejlesztése.

Ismerjünk meg egy 7 lépéses, a PDCA ciklushoz kapcsolódó problémamegoldást és néhány alkalmazható módszert:

PDCA ciklus	A probléma-megoldás hét lépése	Alkalmazható módszerek
Tervezzük meg! P	1. A probléma meghatározása 2. Adatgyűjtés 3. Adatelemzés 4. Ok-okozati elemzés	Pareto, brainstorming, adatgyűjtő lap Pareto-diagram, hisztogram, szórásdiagram ok-okozat diagram, folyamatábra
Cselekedjünk! D	5. Tervezés és megoldás bevezetése	mátrixdiagram, fadiagram
Ellenőrizzük! C	6. Hatások értékelése	ellenőrző lista, Pareto-diagram, hisztogram, ok-okozat diagram
Avatkozunk be! A	8. A megoldás szabványosítása, vagy újratervezés	folyamatábra

Minőségjavítás 7 eszközét a problémamegoldás folyamatában a követzőképpen alkalmazhatjuk:

<i>1. Fogalmazzuk meg a probléma egyes pontjait.</i> Ha sok probléma adódik, vizsgáljuk meg, hogy mely problémák a legfontosabbak. Gyűjtsük össze az adatokat adatgyűjtő lapon, illetve hisztogramban.	Rajzoljunk Pareto-diagramot a gyakoriságok alapján, hogy tudjuk, melyek a legfontosabb problémák.
<i>2. Állapítsuk meg a problémák okait.</i> Készítsünk ok-okozati diagramot a munkatársak bevonásával, hogy megkeressük az okokat. Elemezzük alaposan az okokat, hogy megtaláljuk ezek valódi forrását.	Az ok-okozati diagramot a Pareto-diagram szerinti legfontosabb problémára dolgozzuk ki.
<i>3. Keressük meg azt az okot, amelynek a befolyása a legnagyobb.</i> Ezt az ok-okozat diagramban feltüntetett okok közül keressük ki. Minden okhoz összegyűjtjük a hozzátartozó adatokat és az így felrajzolt Pareto-diagramból állapítunk meg a legfontosabb okot.	Rajzoljuk meg a Pareto-diagramot azokból az adatokból, amelyeket az okok (1-5) fontosságáról összegyűjtöttünk.
<i>4. Dolgozzuk ki az ellenintézkedéseket.</i> Ha már ismerjük a kiküszöbölendő okot, keressük meg, hogy miféle hatásos ellenintézkedéseket tehetünk. Ennek tervezéséhez feleljünk 6 kérdésre: mit, ki, mikor, hol, hogyan, miért?	A legfontosabbnak ítélt ok megszüntetésére teendő intézkedések kidolgozásakor feleljünk a következő kérdésekre: 1. Miért fontos az intézkedés? 2. Mi az intézkedés célja? 3. Hol kell az intézkedést megtenni? 4. Mikor kell az intézkedést megtenni? 5. Ki tegye meg az intézkedést? 6. Hogyan kell az intézkedést megtenni?

<i>5. Tegyük meg az ellenintézkedést.</i> Miután az ellenintézkedést kidolgoztuk, vezessük is azonnal be, és gyűjtsünk új adatokat. Ha az intézkedés bevezetése problémát okoz, forduljunk felettesünkhöz.	Ellenőrizzük, hogy az ellenintézkedést az elgondolásnak megfelelően vezetik-e be?
<i>6. Ellenőrizzük az eredményt.</i> Ellenőrizzük az eredményt a gyűjtött új adatok alapján. Ennek egyik lehetséges eszköze az ellenőrző-kártya.	Ha az eredmény nem kielégítő, kezdjük el mindent előről és folytassuk mindaddig, amíg a célt el nem érjük.
<i>7. Akadályozzuk meg a probléma megismétlődését.</i> Ha beigazolódott, hogy az intézkedés hatékony, akkor építsük ezt be a mindennapi munkafolyamatba. Ügyeljünk arra, hogy ez írásban is megjelenjen. Ha az intézkedést nem dokumentáljuk, a probléma vissza fog térni. Az eljárás rögzítésével megelőzzük a probléma megismétlődését.	1. Bevezették az intézkedést? 2. Végrehajtják az intézkedést? 3. Dokumentálták az intézkedést? Ha nincs, ezt azonnal pótolni kell. Ha már van dokumentáció, gondoskodni kell arról, hogy ezeket haladéktalanul módosítsák.

Most nézzünk meg egy konkrét probléma lehetséges megoldását egy elképzelt könyvtárban. A probléma nagyon általános, a **kölcsönző helyiség zsúfolt, sorbaállás van.**

- **A probléma meghatározása**
Pontosan mi a probléma?
 - Mindig sorbaállás van?
 - Bizonyos napszakban van csak?
 - Egyre súlyosabb lesz a probléma?
- **Adatgyűjtés**
A szükséges adatok:
 1. Nyitvatartási idő
 2. Sorbaállás mérése óránként
 - kölcsönzésnél,
 - tájékoztatásnál,

- katalógusnál,
- OPAC-nál.

3. Olvasói összetétel szerinti sorbaállítás

- nyugdíjas, gyermek,
- aktív dolgozó,
- diák.

• Adatok elemzése

- nyitvatartási idő végén a sorbaállítás nagyon nagy,
- kölcsönzésnél főleg nyugdíjasok,
- OPAC-nál főleg diákok, aktív dolgozók.

• Lehetséges megoldások

- kölcsönző átépítése, nagyobbítása,
- terek átrendezése,
- személyzet duplázása,
- személyzet megerősítése a nehéz órákban,
- nyitvatartási idő hosszabbítása.

Megoldás	Hatékonysága	Becsült költség
Kölcsönző átépítés	nagy	nagy (1)
Terek átrendezése	elég nagy	közepes (2)
Személyzet duplázása	elég nagy	nagy (3)
Személyzet erősítése a nehéz órákban	közepes	kicsi (4)
Nyitvatartási idő hosszabbítása	kicsi	kicsi (5)
(1) Megfelelő tér kell hozzá. (2) Jól meg kell tervezni. (3) Új dolgozók felvétele.	(4) Probléma adódhat ott, ahonnan a munkatársat kiemeltük.	(5) Munkatársak ellenállásába ütközhet.

A lehetséges megoldások elemzése után ki kell választani az egyiket, a PCDA kör szerint megtervezni, bevezetni, ellenőrizni, hogy megoldódott-e a probléma. Előfordulhat, hogy a választott megoldás nem oldja meg a problémát, ekkor vissza kell térni a lehetséges megoldásokhoz és egy másikat kell kiválasztani.

5.3 Teljesítménymérés és értékelés

Az értékelés két fajtáját különböztethetjük meg:

- azt a fajta értékelést, amely azon alapul, hogy milyen jó egy adott könyvtár,
- azt a fajtát, amely azon alapul, hogy mennyiféle jó dolgot végez egy adott könyvtár.

Ami ezekből a statisztikákból hiányzik:

- még csak meg sem kísérlik a tevékenységek és az igények, illetve a szolgáltatások és a követelmények egymáshoz viszonyítását,
- a végrehajtott tevékenységek eredményességének vagy hatékonyságának mérését,
- annak a kérdésnek a felvetését, hogy vajon valóban ezek-e az igazán jó tevékenységek, az igazán jó irányban.

5.31 Statisztika és mutatók

Meg kell különböztetnünk a statisztikai adatokat a mutatóktól. A kötetek száma, a beiratkozott olvasók száma stb. fontos számadatok a vezetés kezében, de nem nyújtanak alapot az értékeléshez. Ezek egyszerűen statisztikai adatok. Ezzel a mennyiségi megközelítéssel ellentétben a teljesítménymutatók minőségi oldalról közelítenek a szolgáltatások használatához vagy értékéhez. Az ilyen mutatókat általában úgy nyerik, hogy két statisztikai adatot viszonyítanak egymáshoz.

A könyvtárak leggyakrabban bemeneti (input) statisztikákat készítenek: a költségvetés, dolgozók száma, folyóirat előfizetések száma stb. De ezek csak a forrásokról adnak tájékoztatást, a teljesítményről nem. Néha találkozhatunk az évi jelentésekben a könyvtár kimeneti termékeivel (output) kapcsolatos információkkal is: katalogizált rekordok száma stb. de ezek az adatok önmagukban ugyancsak nem adnak képet a könyvtár teljesítményéről.

5.32 Értékelés és teljesítménymutatók

A teljesítménymutatók feltétlenül szükségesek az értékeléshez, de ez utóbbi tágabb értelmezését jelenti a teljesítmény értékelésének, az értékelésnek a teljesítménymutató csak egy része.

5.33 Normák, célok és teljesítménymutatók

A normák és a teljesítménymutatók között világos kapcsolat van, de a kapcsolatot a vizsgálat értelmezésekor kell meghatározni, és nem a vizsgálódások kezdetekor. Például, ha a könyvtárközi kölcsönzés idejét akarja a könyvtár vizsgálni, a vezetésnek nem szabad már előre kijelentenie, hogy csak a 10 napnál rövidebb idő lesz elfogadható. Ebben az esetben ugyanis előfordulhat, hogy az érintett munkatársak hamis adatokat produkálnak, igazolva, hogy az elvárt 10 nap igaz.

Más esetben az is előfordulhat, hogy az összes energiájukat az elvárt szint elérésére fordítják, és ez más szolgáltatás rovására mehet.

5.34 Miért mérjük a teljesítményt?

5.34.1 A könyvtár beszámolási kötelezettsége a fenntartóval szemben:

- a fokozódó versenyhelyzetben támogatóik meggyőzése arról, hogy teljesítményük alapján érdemes támogatni őket,
- a könyvtár további finanszírozása fontosságának bizonyítása,
- a többi intézménnyel a rendelkezésre álló forrásokért vívott harcban jelentős érv a teljesítmények bemutatása,
- a fenntartó meggyőzése arról, hogy a pénz több hasznot hoz, ha nekik adják,
- a könyvtár vezetésének valamely tevékenység lefolytatásának, vagy egy döntésének megmagyarázása.

5.34.2 Beszámolási kötelezettség a felhasználók felé:

- a szolgáltatási normákat nyilvánossá kell tenni, így a felhasználó tudja, hogy mit várhat el a könyvtártól,
- egyre igényesebb és kritikusabb használók jelennek meg, akiknek fontos bemutatni, hogy az adófizetők pénzét jó célokra használta fel a könyvtár,
- a jó kapcsolatteremtési forma, a közönségkapcsolati tevékenység egyik igen hasznos formája.

5.34.3 Teljesítménymutatók és a minőség:

- nagy jelentőségük van a minőségbiztosítás és a teljes körű minőségirányítás vonatkozásában, mutatják tevékenységünk minőségét,
- a teljesítménymutatók azt mérik, hogy milyen mértékben sikerült megközelíteni a célzott minőségi szintet.

5.34.4 Döntéstámogatás:

- segít annak megértésében, hogy mennyit teljesít, mit ér el a könyvtár,
- a könyvtár évről-évre látható fejlődésének megfigyeléséhez, és más könyvtárakkal való összehasonlításához ad jó alapot,
- segít annak felmérésében, hogy milyen eredményes és hatékony a könyvtár működése,
- a szolgáltatások jövőbeni forrás ellátásáról szóló döntések alapjául szolgál,
- a különböző szolgáltatási területekre jutó források növekedése, illetve csökkenése következményeinek felbecsülését segíti,
- segít annak ellenőrzésében, hogy a könyvtár céljai megfelelően tükröződnek-e a tevékenységek mérlegében.

5.34.5 Teljesítményvizsgálat és a munkatársak teljesítményének értékelése:

- a teljesítményvizsgálatnak szigorúan a szolgáltatásra kell koncentrálni,
- nem célja, hogy az egyének teljesítményével foglalkozzon,
- a teljesítménymutatók nem használhatók a munkatársak tevékenységének kizárólagos értékelésére.

5.34.6 A teljesítmények értékeléséhez szükséges tudni:

- a rendelkezésre álló pénzügyi forrásokat és azok felosztását – az állománygyarapítás, az eszközök és a munkabér, illetve a különböző szolgáltatások között,
- a rendelkezésre álló eszközök és források felhasználását – az épület, a berendezés, a terek, raktárak kihasználása, a könyvtári állomány használata, feltártsága (katalógus rendszer),
- a végzett munka minőségét – ismernünk kell a felhasználók elégedettségét, a szolgáltatások pontosságát, a dokumentumok megtalálhatóságát,
- a végzett munka hatékonyságát – milyen gyorsan teljesítjük az egyes szolgáltatásokat, mennyi a minimális feldolgozási idő, az egyes munkafolyamatok minimális költsége,
- a felmerülő költségeket – direkt és indirekt költségek,
- a tényleges piaci igényeket – a várható belső és külső felhasználók,
- a produktivitást – a személyzet teljesítménye.

5.35 A teljesítménymutatók típusai

A teljesítménymutatók alkalmazásánál az alábbi fontos tényezőkkel kell számolni:

- Mivel különböző intézmények különböző célból alkalmazzák őket, ezért szükséges, hogy az alkalmazók igényeinek megfeleljenek,
- a mutatók emellett egy meghatározott kereten alapuló adatgyűjtésen keresztül fejlődhetnek azáltal, hogy az adatok különböző módú kombinálásával újabb mutatók fejleszthetők ki egy-egy adott célnak megfelelően,
- a mutatóknak ki kell terjedniük a gazdaságra, a „pénzért értéket és minőséget” szemléletre és a mennyiségre, ezen kívül a hatékonyságra is. Nagyobb súlyt kell kapniuk a kimeneti teljesítményeknek, mint az elmúlt időszakokban,
- a mutatóknak figyelembe kell venniük a különböző könyvtárak közötti különbségeket nagyság, történelem, célok és a felhasználói kör szempontjából.

Ismerjük meg a következő fogalmi modellt, amely segít megmutatni, hogy mit is tesz a könyvtár, valamint keretet ad ahhoz, hogy milyen mutatókat lehet alkalmazni.

Fogalmi modell

BEVITELI FORRÁSOK → KIMENETI TERMÉKEK → EREDMÉNYEK

Beviteli források:	ráfordítások, pl. munkaerő, anyagok, pénzügyi források.
Kimeneti termékek:	egy könyvtár működésének közvetlen teljesítményei. Számszerűsíthetők, mint pl. a kölcsönzött könyvek száma, a tájékoztatásban megválaszolt kérdések száma, a feldolgozott dokumentumok száma, stb.
Eredmények:	azt fejezik ki, hogy a felhasználó hogyan használta fel az adott kimeneti terméket és azzal mennyire volt elégedett

Fentiek mellett a teljesítménymutatók alkalmazásánál a környezeti statisztikákra is figyelemmel kell lenni, ezek az alábbiak:

- a népesség teljes nagysága,
- a használók teljes száma,
- a népesség földrajzi eloszlása,
- a használók földrajzi eloszlása,
- a népesség jellemzői,
- a használók jellemzői.

5.35.1 Beviteli források – kimeneti termékek – eredmények és környezeti statisztikák közötti összefüggések

Ezek kombinálásával lehet kialakítani például az alábbi teljesítménymutatókat:

Hatékonyságmutatók

- az egyes folyamatok átfutási ideje,
- kézbesítési idő könyvtárközi kölcsönzésnél, beszerzési idő szerzeményezésnél.

Működési teljesítménymutatók

- a könyvtárban dolgozó munkatársakra jutó műveletek átlagos száma,
- a műveletek, illetve tevékenységek egységére jutó költség.

Gazdaságossági mutatók

- egy használóra jutó könyvtári költség,
- egy használóra jutó állománygyarapítási költség,
- 100 könyvtárhasználóra jutó könyvtári személyzet.

Piaci térfoglalás mutatói

- a beiratkozott olvasók/potenciális használók aránya (makroszint),
- az elsőéves hallgatók milyen arányban vettek részt a könyvtárbemutatókon (mikroszint).

Eredményességi mutatókat kapunk az eredmények és a kimeneti termékek összehasonlításával

- hibaarány és elégedettségi arány, a felhasználók szempontjából.

Költséghatékonysági mutatók a beviteli források és kimeneti termékek összehasonlításával nyerhetők

- szolgáltatás eredményessége/költsége,
- szolgáltatás költsége/aktív használók száma.

5.36 A teljesítménymutatók alkalmazása

A teljesítménymutatók alkalmazásánál nagyon fontos megjegyeznünk azt, hogy egy-egy szolgáltatást célszerű nemcsak egy, hanem minél több mutatóval értékelni.

A kiválasztást és alkalmazást segíti az MSZ ISO 11620:1998 Információ és dokumentáció; Könyvtári teljesítménymutatók című nemzetközi szabvány. E nemzetközi szabvány a könyvtári teljesítménymutatókkal kapcsolatos követelményeket határozza meg és útmutatót is ad ahhoz, hogyan lehet a teljesítménymutatókat meghonosítani olyan könyvtárakban, ahol azokat még nem alkalmazzák. A minőségi mutatók szabványosított terminológiáját és tömör meghatározását is közli. A mutatók tömör leírását, és a szükséges adatok összegyűjtésének és elemzésének módját adja. A szabvány alkalmazásának a magyar könyvtárak szempontjából történő értelmezése folyamatban van.

A szabványban csak azon szolgáltatásokra találunk mutatókat, amelyekre a nemzetközi szabvány készítéséig javasoltak és teszteltek mutatókat, de ez nem zárja ki a benne nem szereplő teljesítménymutatók alkalmazását.

A szabvány a legfontosabb teljesítménymutatókat tartalmazza. A könyvtáraknak sokféle típusa létezik, különféle körülmények között működnek, különféle felhasználói csoportokat szolgálnak ki, egy sor sajátos jellemzővel bírnak. A szabvány éppen azért a teljesítménymutatók olyan választékát kínálja, amelyek számos könyvtári környezetben alkalmazhatók.

A legmegfelelőbb mutatók kiválasztása a könyvtárak feladata, a fenntartóikkal, a megfelelő hatóságokkal, valamint használóikkal és más érdekeltekkel történő konzultálás alapján.

A teljesítménymutatók alkalmazása előtt fontos a könyvtárak munkatársainak képzése, hogy megfelelő készséget, tudást szerezzenek a legmegfelelőbb teljesítménymutatók meghatározására, az adatok gyűjtésére és elemzésére, és arra, hogy a kapott eredményeket a vezetési stratégiában értelmezzék.

Tisztában kell lennünk azzal, hogy a teljesítménymutatók alkalmazása idő- és eszközigényes feladat.

A kiválasztásnál a következő tényezőkre vonatkozó kérdéseket kell feltenni:

- Segíti-e a teljesítménymutató a könyvtárvezetést, a fenntartót és a szolgáltató közösséget?
- Tudunk-e arról, hogy egy meghatározott tevékenység vagy munkaterület nem úgy működik, ahogyan az lehetséges volna? Ha csak úgy érezzük, hogy van valamilyen probléma, az is jó ok lehet arra, hogy teljesítménymutatókat alkalmazzunk annak megállapítására, hogy valóban van-e valamilyen probléma.
- Képesek-e a munkatársak a teljesítménymutatók létrehozása érdekében adatok gyűjtésére és elemzésére?
- Kell-e a fenntartónak vagy más hatóságnak adatokat szolgáltatni a szolgáltatások bizonyos területeiről? Ha van ilyen, akkor ugyanazokat az adatokat felhasználhatják a teljesítménymutatók létrehozására.

5.36.1 Az egyes könyvtártípusoknak alkalmazásra javasolt teljesítménymutatók

A német egyetemi könyvtárak munkaközössége folyamatosan foglalkozott az eredményesség kérdésével. Az egyetemi könyvtári feladatok és célok meghatározása után a munkaközösség kidolgozott a Német Könyvtári Intézet által kért jelentéshez kapcsolódóan egy kibővített modellt. A következő lépés a célszerű és a gyakorlatban is alkalmazható teljesítménymutatók meghatározása volt.

A német egyetemi könyvtárakban is vezettek részletes statisztikákat állományukról, szolgáltatásaikról. Ezek a mennyiségi adatok keveset mondanak a szolgáltatás minőségéről, különösen a feladatok és célok tekintetében. Így például a kölcsönzött könyvek számából nem lehet arra következtetni, hogy a használók az általuk keresett dokumentumokat ténylegesen megkapták-e.

A munkaközösség 15 olyan teljesítménymutatót választott ki, amelyeket a szolgáltatások értékeléséhez relevánsnak talált.

Teljesítmény mutató	Cél	Módszer
Általános		
1. A használók elégedettsége.	A könyvtárral ill. annak egyes szolgáltatásaival kapcsolatos elégedettség meghatározása.	Egy 5-ös skálával ellátott kérdőív vagy interjú. (Az olvasók véleménye szubjektív, ezért ezt a mutatót másokkal is ki kell egészíteni.)
2. A potenciális használókból a könyvtárat használók százalékaránya.	A könyvtár mennyiben éri el célcsoportját. Csoportokra is bontható (pl. első-évesek, jogászok, egyetemi oktatók).	Az aktív olvasókat és a lehetséges olvasókat hasonlíttja össze. A szükséges adatok: 1. A felsőoktatási int. hallgatói, oktatói. Ebből az aktív olvasók (kölcsonzési rendszer). Amennyiben a kölcsönzési rendszer az egyes célcsoportokat nem tartalmazza, akkor szűrőpróba.
3. Az elsődleges használói csoport könyvtárlátogatása fejenként.	A könyvtár mennyiben éri el célcsoportját a valóságban. További csoportokra oszthatók (pl. elsőévesek, docensek, joghallgatók).	Hallgatók és oktatók számlálása. A külső használókat vagy a kölcsönzésnél, vagy szűrőpróba kérdésekkel értékelik.
4. A nyitvatartási idők aránya a szükségletek-hez képest.	Mennyiben felel meg a nyitvatartási idő a szükségleteknek?	Körkérdés (szűrőpróbaként): – kérdőív vagy interjú alapján kérdéseket tesznek fel arról, – mennyiben elégedettek a jelenlegi nyitvatartási idővel. (5-ös skála), – az ezen felül kívánatos időről, – a jelenlegi nyitvatartási időből milyen részről lehetne lemondani. (A nyitvatartási idő tényleges kihasználtságának megállapításához további adatok szükségesek.)
5. Állomány használat.	Az állomány az igényeknek megfelel-e?	Használat = kölcsönzés+ könyvtárközi kölcsönzés. A kölcsönzések számát egy évre vetítve elosztják az állomány darabszámával. Szükség esetén a kölcsönzés és a könyvtárközi kölcsönzés viszonya az állományhoz, mint mutató használható. (Olyan könyvtáraknak, amelyek jelentős régebbi, vagy különleges állománnyal rendelkeznek, kevésbé releváns.)

Teljesítmény mutató	Cél	Módszer
Állományhasználat		
6. Az újonnan beszerzett monográfiák kihasználtsági foka.	A monográfiákkal kapcsolatos beszerzési politika megfelel-e a keresletnek?	A kölcsönzési rendszer alapján kiértékelik, hogy az utóbbi években (vagy utóbbi 2 évben) beszerzett könyveket kikölcsönözték-e, és hányszor (szűrő-próba). Különösen hasznos lehet tárgyankénti bontásban. (Helyben használatot is mérni kell, szűrő-próbaszerűen.)
7. A keresett könyvek meg-léte az állományban.	Mennyiben felel meg az állomány a használók igényeinek?	Reprezentatív szűrőpróba kérdéssel, arról, hogy a használók milyen könyvet keresnek. Az értékelésnél az számít, hogy a könyv megvan-e az állományban? Minden használótól csak egy könyvet kell kérdezni. (Amennyiben a nem talált művek száma nagy, újra kell gondolni a gyűjtő-kört és a beszerzési politikát.)
8. Elektronikus úton felkínált dokumentumok használata használói csoportonként (évente).	Az elektronikus szolgáltatások mennyiben felelnek meg a használók igényeinek?	1. Hálózat-statisztika Szükséges adatok: – a használók száma, az intézmény hálózatának pontjain – az intézmény hallgatóinak száma 2. E-mail kérdezés 3. Szűrőpróbaszerű kérdezés (Nem mutatja pontosan, hogy hány hallgató az aktív használó.)
9. A könyvek átfutási ideje.	A dokumentumok feldolgozása gyorsaság tekintetében hatékony-e?	Annak a középértéknek a mérése, amelyet azok a napok adnak, amelyek a dokumentum könyvtárba történő beérkezése és a használók rendelkezésre bocsátása (rendszerint polcra kerülés) között telnek el. A legtöbbször használt módszer egy lista, amely a könyv útját kíséri és amelyen a feldolgozás szakaszait rögzíti (szűrőpróba).

Teljesítmény mutató	Cél	Módszer
Állományhasználat		
10. Az igényelt dokumentumok használatra való rendelkezésre állása.	A könyvtár állományában lévő dokumentumok hogyan állnak ténylegesen rendelkezésre?	Azon könyvek reprezentatív szűrőpróbája, amelyeket a használók a könyvtárban keresnek, és az állományban szerepelnek. Rendelkezésre állónak minősül minden a könyvtárban található könyv, akár a jelenlévő, akár a kölcsönzött állományban. (Ingadozások adódhatnak, pl. a szemeszter alatt a kölcsönzött könyvek száma nagyobb).
11. Könyvtárközi kölcsönzés gyorsasága.	Elég hatékony-e a könyvtárközi kölcsönzés gyorsasága?	Szűrőpróbaszerűen – a kérés beérkezése és a teljesítés időpontja közötti időszak mérése és átlagolása.
12. Szabadpolcok rendje.	A könyvek visszahelyezése a polcokra megfelel-e?	Szűrőpróba – a könyvek jó helyen vannak-e?
13. A rendelkezésre bocsátás középideje.	Hatékony-e a kiszolgálás a raktárból?	Szűrőpróba – a zárt raktárból kért dokumentumok kérése és a teljesítés idejének átlaga tekintetében.
Munkahelyek		
14. Munkahelyek – a hallgatói létszám alapján.	Elegendő olvasói férőhely áll-e rendelkezésre?	Megszámolni a munkahelynek számító ülőhelyeket: – olvasói helyek – technikai felszereltségű olvasói helyek (PC, AV, mikrofilm) – csoportmunkára alkalmas helyiségek ülőhelyei – asztalnélküli ülőhelyek
15. A munkahelyek használatása egy adott időben.	A felhasználói igényeknek megfelel-e a munkahelyek száma?	Egy adott időpontban (napszak, nap, szorgalmi időszakban, azon kívül) megszámolni, hány olyan ülőhely foglalt, ahol dolgoznak vagy tanulnak?

Teljesítménymérés és értékelés
Teljesítménymutatók felsőoktatási könyvtárak részére

Maurice Line a közművelődési könyvtárak részére az alábbi teljesítménymutatók alkalmazását javasolja:

- Piaci térfoglalás:
potenciális felhasználók hány %-a használja a könyvtárat
(potenciális felhasználók számának meghatározása)
olvasói rétegek szegmentálása, csoportosítása, pl. foglalkozás szerint
- A használat száma:
tájékoztatásnál
kölszönzésnél
- Átlagos látogatás a használók alapján
(látogatás/használó/év)
- Átlagos kölcsönzés a használók alapján
(kölcsönzés/használó/év)
- Átlagos tájékoztatás a használók alapján
(tájékoztatás/használó/év)
- Az állomány forgalmi adatai
hány %-a van forgalomban évente
az utolsó 2 évben beszerzett állomány hány %-át használják
- Felhasználói elégedettség mérése
objektív (kilépő felmérés)
szubjektív (kérdőív)
- Hatékonyságmutatók
átfutási idő
egy könyv feldolgozásának költsége

5.4 Törődés a használókkal, partnerekkel

Először is tisztáznunk kell, hogy kik a partnereink, használóink? Külső partnerünk az a végső felhasználó, aki igénybe veszi és megvásárolja szolgáltatásainkat, szállítóink, akiktől vásárolunk termékeket (pl. könyvet,

folyóíratot, adatbázist, számítógépet stb.), illetve egyéb szolgáltatásokat. Belső partnerünk minden egyes csoport, a csoporton belül minden egyes munkatárs, illetve a folyamaton belül minden egyes részfolyamat az előző részfolyamattal van partneri kapcsolatban.

Mit is jelent a használókkal való törődés?

Amennyiben elfogadjuk azt a meghatározást, hogy a könyvtárban a minőséget az elégedett könyvtárhasználó jelenti, világossá válik számunkra, hogy egyik legfontosabb feladatunk odafigyelni rájuk, törődni velük.

Használóinkkal elsősorban a szolgáltatások nyújtásán keresztül vagyunk kapcsolatban, fontos tehát a szolgáltatások megújításának olyan átfogó megközelítése, amely a használó igényeiből és elvárásaiból indul ki. Ez természetesen hosszú távú stratégiát jelent a törődő/odafigyelő szolgáltatások megeremtéséhez.

Megvalósításához elengedhetetlen a tökéletes odafigyelés mindenre, ami a könyvtárban történik, és sikeres megvalósításhoz elengedhetetlen a munkatársak felkészítése, és az őszinte, nemcsak felszínes udvariasság a felhasználókkal való kapcsolatban. Nagyon fontos tudni, hogy a használókkal való törődés mindenkire vonatkozik, az igazgatótól a raktárosig, és hogy a használókkal való törődés a munkatársakkal való törődésre épül, abból indul ki.

A használóközpontú szervezetek jellemzői az alábbiak:

- a vezetők segítik és támogatják az olvasószolgálatban dolgozókat, és bevonják őket a problémák megoldásába,
- a használók és a beosztottak véleményére kíváncsiak és azt felmérések során begyűjtik,
- továbbképzéseket tartanak minden szinten, hogy fejlesszék a vezetési és kapcsolattartási készségeket,
- pozitív visszajelzést és jutalmat adnak, hogy növeljék a dolgozók megelégedettségét,
- rendszerszemléletű, mert egyaránt figyel a külső és belső használók igényeire is,
- kevesebb szintje van a hierarchiának a felső vezető és a használókkal foglalkozó munkatársak között.

5.41 Közvetlen és közvetett módszerek

A használók elégedettségének megismerését illetve a velük való törődést a használókra összpontosító programokon keresztül tudjuk megvalósítani.

- Felméréseket készítünk, amelyek arra vonatkoznak, hogyan látnak bennünket jelenleg.
A lehetséges módszerek:
 - kérdőívek,
 - interjúk,
 - fókusz-csoportok létrehozása egy-egy használói csoport tagjaiból,
 - panasz/reklamálási lehetőség folyamatos biztosítása.
- Stratégiát és normákat alakítunk ki a szolgáltatásainkról, ezeket a használók tudomására hozzuk, hogy tudják, mit várhatnak el tőlünk.
- A munkatársakat képezzük és folyamatos fejlődésüket biztosítjuk, állandó kommunikációt folytatunk a szolgáltatásban résztvevőkkel.
- A használói elégedettség megismerésére irányuló programot a vezetésnek kell kezdeményezni, ki kell nevezni a beindításért felelős csoportot a legjobb beosztottak közül.
- A program lefolytatásánál alkalmazzuk a PDCA kört – informáljunk, legyünk nyitottak, figyeljünk; reagáljunk; ellenőrizzünk és értékeljünk, majd tekintsük át az egész programot.

A használókkal való törődés különösen fontos a szolgáltatások tekintetében.

Célszerű az alábbi kérdéseket feltenni magunknak:

- Az állomány és a meglévő szolgáltatások megfelelnek a használók igényeinek? (Honnét tudjuk? Természetesen onnan, hogy megkérdezzük használóinkat a fent említett módszerek valamelyikével.)
- A könyvtár épületei, helyiségei, ill. azok elhelyezkedése, berendezése az olvasót helyezi előtérbe?
- A hátrányos helyzetűek, a mozgáskorlátozottak tudják-e könnyen használni a könyvtárat és kapnak-e segítséget?
- A dokumentumok elrendezése, feliratozása és megtalálása egyszerű?
- A szolgáltatás mindenki számára hozzáférhető?
- A nyitvatartási idő megfelel a használók igényeinek?
- Az eligazítók, a kiadványok világosak, jól érthetők és mentesek a szakzsargonról?

5.42 A partnerekkel, használókkal való törődés előírásainak, irányelveinek megfogalmazása

Már az előzőekben is többször szó esett arról, hogy a minőségbiztosítás egyik legfontosabb feladata a használók elégedettségének biztosítása. A használók akkor elégedettek, ha folyamatosan megbízható szolgáltatást kapnak. Ezért fontos, hogy a szolgáltatást végzők azonos előírások alapján végezzék munkájukat és ezeket minden munkatárs ismerje és tudja.

Melyek azok a legfontosabb előírások, amelyeket célszerű megfogalmaznunk:

- Hogyan tud Ön nekünk segíteni? (kérés az olvasókhoz)
- A nyilvános szolgálat szándékai, tervei.
- Személyzeti kérdések.
- Külső megjelenés és környezet.
- Telefonálási szabályok.
- Kommunikáció.
- Szükséges jártasságok.
- Panaszok, reklamációk kezelése.

A következőkben néhány előírásra látunk példákat.

5.42.1 Hogyan tud Ön nekünk segíteni? (kérés az olvasókhoz)

Minden könyvtár elkészíti saját könyvtárhasználati útmutatóját, melyet használói rendelkezésére bocsát. Nem biztos, hogy mindenki elolvassa, de ha elolvasta sem emlékezhet minden pontjára. Sokat segíthet, ha röviden megfogalmazzuk legfontosabb kéréseinket, és azt akár a kölcsönző pultra helyezve, akár a faliújságra kitűzve használóink tudomására hozzuk.

Lássunk egy példát:

Kérjük, hogy

- mindig hozza magával a kölcsönzőjegyt,
- kérését időben tudassa velünk – ne hagyja az utolsó percre,
- hozzon annyi információt kérésével kapcsolatban amennyi csak lehetséges,
- mondja el nekünk, hogy miért és milyen gyorsan van szüksége információra,

- kérjük, legyen türelemmel, ha sorban állás van – jöjjön vissza később, ha lehetséges.

5.42.2 A nyilvános szolgálat szándékai, tervei

Megfogalmazhatjuk saját szándékainkat, terveinket, amelyekkel a használók elégedettségét kívánjuk biztosítani. A felhasználók így tudni fogják, hogy mi az, amit elvárhatnak tőlünk. A nyilatkozat lehet általános, de sokkal jobb, ha konkrétan fogalmazunk.

Példa az általános megfogalmazásra: (a példák angliai könyvtárakból származnak)

Nyilatkozat a partnerekkel való törődésről

- Mi tudjuk, hogy Önnek szüksége van:
 - segítségünkre, hogy a megfelelő információt megtalálja,
 - folyamatos és alkalmi segítségnyújtásra,
 - kellemes és komoly környezetre,
 - annak lehetőségére, hogy elmondja véleményét szolgáltatásainkról.
- Ennek érdekében:
 - jelenlegi és jövőbeni szolgáltatásaink mindig a felhasználók szükségletein alapulnak,
 - reálisan tervezzük meg szolgáltatásainkat és a forrásokat oda telepítjük, ahol a legnagyobb szükség van rájuk,
 - arra törekszünk, hogy minden időben elérhetők, szívélyesek, segítőkészek legyünk és respektáljuk felhasználóinkat,
 - szándékunkban áll szolgáltatásainkat hatékony, hatásos és szakértő módon teljesíteni.

Egy másik, már konkrétan megfogalmazott nyilatkozat

- Szándékaink:
 - hatékonyan és udvariasan szolgáljuk ki Önöket,
 - kellemes helyet biztosítunk Önöknek az irodalomkereséshez, a kölcsönzéshez és a tanuláshoz,
 - a legfrissebb irodalmi művekből megfelelő mennyiséget szerzünk be, és ezzel széles választékot kínálunk Önöknek,

- az egyéb jellegű művekből is megfelelő kínálatot biztosítunk,
- biztosítjuk, hogy négy héten belül, könyvtárközi kölcsönzés keretében, egyéb igényeiket is kielégítjük,
- megfelelő helyet és referenz állományt biztosítunk a tanuláshoz,
- a referenz kérdéseknek legalább 95 %-át két munkanap alatt megválaszoljuk,
- minden egyes szolgáltatási pontnál elhelyezzük az olvasói javaslatok könyvét és minden, névvel és címmel ellátott javaslatra válaszolunk,
- minden levelükre öt munkanapon belül válaszolunk,
- legalább évente egyszer kérdőíven kérdezzük meg az Önök véleményét, s az eredményt közzé tesszük.

5.42.3 Személyzeti kérdések

Tudatosítani kell a munkatársakban, hogy a szolgáltatási előírások (ld. 6.32 *fejezet*) alapvetően fontosak a használók hatékony kiszolgáltatáshoz. Az egy-egy szolgáltatási területre vonatkozó előírásokkal rövidebb vagy hosszabb képzés során kell a munkatársakat megismertetni.

A képzésben kiemelt figyelmet kell fordítani:

- telefonhasználat etikai és technikai kérdéseire,
- a különleges csoportok igényeivel való foglalkozásra: gyermekek, serdülők, vakok és gyengén látók, halláskárosodottak, mozgáskorlátozottak, értelmi fogyatékosok, nyelvi nehézségekkel küszködőkkel való kommunikáció, bánásmód.

Fontos a szemléltetés – nemcsak elmondani kell, hanem be is kell mutatni, hogyan kell kiszolgálni a használót.

A munkatársak hozzáállásában az alábbiakat kell tudatosítani:

- úgy bánjunk a partnerrel, ahogyan szeretnénk, hogy mások velünk bánjanak,
- legyünk udvariasak és figyelmesek, megközelíthetőek és segítőkészek – jó modor párosuljon szolgálati hatékonysággal,
- minden felhasználónak azonos mércéjű bánásmód jár.

5.42.4 Telefonálási illemszabályok

- A pultnál csak vészhelyzetben szabad magánhívásokat fogadni. Más könyvtárakkal való beszélgetés szigorúan csak a munkával kapcsolatos ügyekre szorítkozzon.
- Alapvető az udvarias bejelentkezés: Jó napot kívánok, xy Könyvtár, miben segíthetek?
- Ha a keresett személy nem érhető el, fel kell ajánlani egy másik alkalmazott segítségét vagy át kell venni az üzenetet, amit azonnal továbbítani kell.
- Ha nincs mód azonnal foglalkozni a hívással, fel kell jegyezni a hívó nevét és telefonszámát és amint lehetséges visszahívni.
- Azonnal vissza kell térnie a pulthoz és felvenni a telefont annak, aki a polcoknál van, ha a pultnál lévő munkatárs használóval foglalkozik.

5.42.5 Szolgáltatási környezet

- A szolgáltatási pontok vonzók és könnyen használhatók legyenek
- Az útbaigazító jelzések világosan érthetők, elég nagyok, jól olvashatók legyenek
- A megvilágítás kellő erősségű legyen, az öregbetűs könyveket mindig a legvilágosabb helyen kell elhelyezni

5.42.6 Zárás

A zárást udvariasan kell végrehajtani,

- a használókat emlékeztetni kell a zárórára, azt, hogy zárás előtt mennyi idővel, az épület nagysága szabja meg,
- a zárás előtt néhány perccel érkező partnerekkel is udvariasan kell bánni,
- a világítást addig nem szabad kikapcsolni, míg az utolsó látogató el nem hagyta az épületet, de figyelmeztetésképpen egy pillanatra le lehet oltani közvetlenül zárás előtt.

5.42.7 Panaszok és nehéz helyzetek kezelése

A felhasználónak nincs mindig igaza, de panaszát komolyan kell venni, és udvariasan kell rá reagálni. Alapvető, hogy a személyzet maradjon mindig nyugodt és udvarias.

A panasz tágabb fogalom, mint a reklamáció. Panaszhelyzet akkor keletkezik, amikor egy használó elégedetlen a szolgáltatással, függetlenül attól, hogy elégedetlenségét kinyilvánítja vagy sem. A panaszhelyzet kezelésének legfontosabb célja a hibás szolgáltatás kijavítása, cseréje, a szolgáltatás garanciális javítása, cseréje azonban nehezen értelmezhető.

Fontos tudnunk, hogy a reklamálás elidegeníthetetlen jog a használónak. A reklamációk, panaszok többsége magában rejtje azokat az információkat, amelyeket a használó szolgáltatásainkról a rendelkezésére álló adatok (reklám, mások elmondása, beszerzett információk) alapján elképzelt, ám a valóságban nem kapta meg. Ezért a panaszhelyzet pozitív megközelítésben felfogható úgy is, mint ingyenes kutatási eredmény. A reklamáció, panasz információ értéke ugyanis az, hogy a használó a panaszban megfogalmazza igényeit, elvárásait a neki megfelelő minőségről.

5.42.71 A panaszok lehetséges csoportosítása

Megjelenési formája szerint:

- Írásos (panaszkönyv, levél, fax, e-mail)
- Szóbeli (személyes, telefon, üzenetrögzítő)
- Testbeszéd (személyesen „ki nem mondott elégedetlenség”)

Címzettje szerint:

- A könyvtár egésze
- A könyvtár munkatársa, esetleg név szerint
- Az elsőszámú vezető
- Fenntartónak, ágazati irányításnak
- Médiaának (pl. olvasói levél)

Tartalma szerint:

- Ár, büntetés kifogásolása
- Minőségi panasz
- Bánásmód kifogásolása
- Tájékoztatás (téves vagy hiányos) miatti panasz

Súlyossága szerint – megoldhatóság szempontjából:

- Azonnal és költségmentesen megoldható
- Rövid időn belül, csekély költséggel megoldható
- Hosszabb időt, több közreműködőt és némi anyagi ráfordítást igénylő
- Kompenzációt, kártérítést igénylő
- Rossz hírünk nagy nyilvánosság elé kerülésével fenyegető
- Jogi következményekkel járó

Keletkezésének ideje szerint:

- Friss (egy-két órás/napos)
- Régebbi („kicsorduló pohár”)

Keletkezésének helye (azaz a panasz kiváltó oka) szerint:

- Marketing kommunikáció
- Beiratkozás
- Kölcsönzés
- Tájékoztatás
- Eszközhasználat

5.42.72 A panaszhelyzet kezelésének öt aranyszabálya

1. A megelőzés elve

Könnyebb elkerülni a panaszhelyzetet, mint jól megoldani! A megelőzés hatékonyságát növelni tudjuk, ha rendszeresen nyilvántartjuk és elemezzük a tipikus panaszhelyzeteket. Az elemzéshez használhatjuk az ok-okozati, halszálka diagramot. Fontos tudnunk azt is, hogy mikor

keletkezett a panaszhelyzet, a szolgáltatás igénybevétele előtt, alatt, vagy a helyszínről történt távozás után.

2. Az észlelés elve

Panaszhelyzet akkor keletkezik, amikor a partner elégedetlen, függetlenül attól, hogy panaszcodik-e vagy sem! A panaszhelyzet észlelésének fontosságát akkor érthetjük meg igazán, ha figyelembe vesszük azt az amerikai statisztikai eredményt, amely szerint 27 elégedetlen használoból átlagosan 26 nem panaszcodik.

A vevő reakciója háromféle lehet:

- a szolgáltatónak közvetlenül panaszcodik,
- másnak, családtagnak, ismerősnek panaszcodik,
- harmadik félnek (sajtó, média stb.) adja át negatív tapasztalatait.

3. A felkészültség elve

A megoldásban alkalmazzunk standardokat, kerüljük az improvizációt! A hangsúly azon van, hogy mindazokra a panaszhelyzetekre, amelyekre csak lehetséges, legyenek szabványosított megoldási eljárások.

A panaszhelyzet-kezelés standardjának alapsémáját a következő 8 lépésben lehet megadni:

1. Köszönd meg a panaszt!
2. Magyarázd meg, miért tartod fontosnak a panasz megismerését!
3. Kérj elnézést!
4. Ígérd meg, hogy azonnali lépéseket teszel!
5. Kérdezz!
6. Azonnal javítsd a hibát!
7. Ellenőrizd az ügyfél megelégedettségi állapotát!
8. Előzd meg a hiba megismétlődését!

Amikor a standardokat kidolgozzuk, célszerű néhány speciális szempontot figyelembe venni, például ilyen lehet a nehéz partnerek kezelésére vonatkozó elvek:

- Érzelmi síkról váltsunk át tárgyyszerű megközelítésre!
- Helyezkedjünk a panaszos pozíciójába (empátia)!
- Alkalmazzuk a megfelelő hangnemet a megfelelő időzítésben!
Kerüljük a lekezelő, bagatellizáló, korholó, fenyegető vagy bizalmaskodó hangnemeket!

- Vonjuk be a partnert a megoldásba!
- Helyezzünk hangsúlyt a személyes megközelítésre!

Mitől érezhetünk nehezen kezelhetőnek egy reklamáló partnert?

Nem értjük indulatait, azokat túlzónak érezzük, vagy valóban el is túlozza az őt ért sérelmet. Támadóan, sértően viselkedik, fenyegetőzik. Nem tudunk vele párbeszédet kialakítani, meggyőzhetetlennek, az együttműködést elutasítónak tűnik számunkra.

A nehezen kezelhetőségnek azonban okai is lehetnek, amelyeket maga a szolgáltató, illetve környezete idézhet elő. A munkatárs udvariatlansága, kioktató hangneme, vitatkozása, a reklamáló állításának kétségbevonása, a felelősség ráhárítása, illetve másra hárítása mind olyan tényező, amely úgymond felbőszítheti a használót. Meg kell még említeni a mellébeszélést (Sajnos, nem áll módomban Önnek segíteni!) és a be nem váltott ígéreteket is.

Szabályozzuk külön a szóban és az írásban bejelentett panaszok kezelését. A szóbeli bejelentéskor az alábbi séma követhető:

- Köszönjük meg, hogy jelezte a panaszt!
- Ismerjük el a hibát!
- Kérjük elnézést!
- Ígérjük meg, hogy lépéseket teszünk!
- Kezdjük el a hiba kijavítását!
- Vonjuk be a panaszost a megoldás ellenőrzésébe!

Az írásbeli panaszbejelentés kezelésekor figyelembe kell venni, hogy az többlet erőfeszítést követelt meg a használótól. Lehet, hogy csak idegenkedik a szóbeli bejelentéstől, de az is lehet, hogy szóbeli panaszát nem hallgatták meg, ezért dühös, haragszik ránk. A válaszlevél sémája a következő lehet:

- Megköszönjük, méltányoljuk a panaszt és elnézést kérünk.
- Tájékoztatást adunk a megtett intézkedésekről.
- Ismerjük el a partner igazát!
- Személyes legyen a hangvétel!
- Egyszerű, de szakszerű nyelvezetet használjunk!
- Adjunk kompenzációt!

Természetesen a helyi specialitásoknak megfelelő sémákat is készíthetünk.

4. A kompetencia elve:

A panaszkezelésben a legjobb alkalmazottaknak kell részt venniük! A panaszhelyzet megoldása kényes feladat, ráadásul fokozottan interaktív folyamat, ezért célszerű a legsokoldalúbb munkatársakkal végrehajtani.

5. A kompenzáció elve:

A rossz szolgáltatás nem cserélhető, ezért alkalmazzunk kismértékű kompenzációt! Meg kell kísérelni, hogy a csalódott használat valamilyen módon kárpótoljuk.

A kompenzáció lehet:

- árengedmény, vagy ingyenes szolgáltatás,
- őszinte megbánás,
- ingyen ajándék,
- későbbi árcsökkentésre vonatkozó kupon,
- biztosíték, hogy az intézménynél a jövőben valami változni fog.

A szolgáltatás nem javítható, ezért fontos, hogy a kompenzáció tartalmazzon némi túlkompenzációt, mintegy fájdalomdíj-ajándékként, a pozitív szájreklám kiváltásaként.

A panaszhelyzet kezelése csak akkor lehet hatékony, ha ezt az adott szervezet hasznos visszacsatolásnak fogja fel. Ezért fontos, hogy ösztönözzük a reklamációt, és teremtsük meg annak lehetőségét is. Egy szervezet akkor lehet „reklamációbarát”, ha munkatársait is panaszkodásra ösztönözi, ezzel növeli empátikus készségüket is.

6. A MINŐSÉGÜGYI DOKUMENTÁCIÓS RENDSZER

A minőségirányítási rendszer csak akkor tud rendszerként folyamatosan működni, ha megfelelő a dokumentációja. A minőségirányítási rendszert úgy kell dokumentálni, hogy az megfeleljen a könyvtár stratégiai célkitűzéseinek, struktúrájának, szolgáltatási tevékenységeinek és alapvetően érthető legyen az intézményben dolgozók számára. A minőséggel kapcsolatos dokumentumok is rendszert alkotnak, ez a minőségügyi dokumentációs rendszer.

A rendszer szerkezetének és formájának megfelelőképpen rugalmasnak kell lennie. Csak ebben az esetben alkalmas arra, hogy a könyvtár a minőségpolitikájában, a stratégiai tervében a minőségi tervében, a minőségkövetelmények területén, a jogszabályokban és a különböző szabályozó dokumentumokban lévő követelményeket és a bekövetkező változásokat egyensúlyban követhesse és a tapasztalatokat folyamatosan érvényesíthesse.

A dokumentációnak tehát összhangban kell lennie:

- a könyvtár szervezeti felépítésével,
- a tevékenységével,
- a könyvtárban dolgozók szakmai felkészültségével,
- és a mindenkor lehetséges változásokkal és változtatásokkal.

A minőségirányítási rendszer dokumentálása egy-egy szolgáltatás, tevékenység pontos kialakításához, fenntartásához szükséges.

A dokumentáció alapján bármely tevékenység:

- az előírt követelményeknek megfelelően elvégezhető,
- ellenőrizhető,
- számonkérhető és
- rekonstruálható.

A dokumentáció mind a minőségtervezésben, mind a minőségfejlesztésben és biztosításban meghatározó. Amennyiben a folyamatokat dokumentáljuk, az előírások használatát bevezettük, mód nyílik a szolgáltatások színvonalának mérésére, annak a megállapítására, hogy jelenleg miképpen végeznek egy-egy munkafolyamatot, és az mennyire eredményes.

A dokumentáció meghatározásakor és kialakításakor nemcsak a számbaveendő dokumentumok körét kell eldöntenünk, hanem meg kell állapodni a világos, közértető, “felhasználóbarát” nyelvezetben is.

6.1 A minőségirányítási rendszer dokumentációjának felépítése



A minőségirányítási rendszer dokumentációjának két nagy csoportja van:

- az előíró és
- az igazoló típusúak.

Az előíró dokumentáció

Idetartozik mindaz, ami a könyvtár és a könyvtárosok munkáját meghatározza, előírja, szabályozza. Azaz a jogszabályok, a normatívák, irányelvek, a Minőségpolitikai nyilatkozat, a könyvtár Szervezeti és Működési Szabályzata a hozzátartozó kiegészítésekkel, a munkaleírások, a munkaköri leírások, a szolgáltatási előírások.

Az előíró dokumentumok olyan szabályozásokat, követelményeket fogalmaznak meg, amelyek egyrészt kötelező érvényűek, másrészt a be nem tartásuk minőségi romlást jelent.

Az igazoló dokumentáció

Minden olyan elemzés, adat, statisztika, mérés, előkészítő tanulmány, ami érdemben hozzájárul a könyvtár működési és szolgáltatási szintjének emeléséhez.

A minőségügyi dokumentáció a szakmai-jogi elvárásoknak való megfelelés írásos követelményrendszere.

6.2 Az előíró dokumentáció dokumentumai

Keret dokumentumok: jogszabály irányelv, normatíva, charta, minőségi előírás, szolgáltatási előírás, SZMSZ, használati szabályzat.

6. 21 Jogszabályok

A legfontosabb dokumentum, a hazai első könyvtári törvény, ami az u.n. kulturális törvény részeként jelent meg, az 1997. évi CXL törvény a kulturális javakról és muzeális intézményekről, a nyilvános könyvtári ellátásról és a közművelődésről. Minden könyvtári tevékenységnek, a könyvtári rendszer működésének, a fenntartó és a könyvtár kapcsolatának ez az alapidokumentuma.

Követő jogszabályok

A törvény 100.§-ában található azok a felhatalmazások, amelyek alapján a követő jogszabályok készülnek.

Ezek:

- 60/1998. (III.27.) Korm. rendelet a sajtótermékek kötelezpéldányainak szolgáltatásáról és hasznosításáról
- 15/1998.(III.31.) MKM rendelet a helyi önkormányzatok könyvtári és közművelődési érdekeltségénélő támogatásáról
- 161/ 1998 (IX. 30.) Korm. rendelet a nemzeti kulturális örökség miniszterének feladat- és hatásköréről
- 64/1999. (IV.28.) Korm. rendelet a nyilvános könyvtárak vezetéséről
- 165/1999. (XI. 19.) Korm. rendelet az Országos Könyvtári Kuratóriumról
- 1/2000. (I. 14.) NKOM rend. A kulturális szakemberek szervezett képzési rendszeréről, követelményeiről és a képzés finanszírozásáról
- 6/ 2000. (III. 24.) NKÖM rendelet a Könyvtári Intézet jogállásáról

- 18/2000. (XII. 18.) NKÖM rendelet a kulturális szakértők működésének engedélyezéséről, a szakértői és vizsgáztatási névjegyzék vezetéséről
- 45/ 2000 (IV. 7.) Korm. rendelet a könyvtári dokumentumok beszerzése esetén igénybe vehető általános forgalmi adó visszatérítési támogatásáról
- 157/2000 (IX. 13.) Korm. rendelet a dokumentumvásárlási hozzájárulásról
- 14/2001 (VII.5) NKÖM rendelete a könyvtári szakfelügyeletről

6.22 Általános keret dokumentumok, irányelvek, normatívák

Több éve folyik szakmai vita az IFLA munkacsoportjaiban, hogy a szakmai föderációban jelen lévő egészen különböző társadalmi és gazdasági formációban élő országok esetében lehet-e egységes normatívákat megállapítani? Mind a mellette szólók, mind az ellenkezők sokan vannak és meggyőző érveket sorakoztatnak fel.

A mellette szólók fő érve, hogy szükség van az összehasonlításra, és a fenntartó „irányítására”. Az ellene szólók szerint ma már ez a módszer nem segít, hanem gátol, hiszen összehasonlíthatatlanná váltak a különböző intézmények, a fenntartó pedig esetleg jobb körülményeket biztosít, mint amit a dokumentum javasol. Az is tény, hogy sem az irányelvek, sem a normatívák nem kötelező érvényűek. A több éves vita az új IFLA irányelv megjelenésével eldőlt. A hazai irányelvek megalkotása, mint követendő tendencia, mindenképpen fontos. A normatívák elkészítését azonban sok szolgáltatási és tevékenységi teljesítménymérésnek, és nem utolsósorban több könyvtárban a minőségmenedzsment alkalmazásának kell megelőznie.

Az általános keretdokumentumok közül, azokat a jelentős külföldi, átfogó szervezetek által készítetteket ismertetjük, amelyekre a hazai szabályozásnál is figyelniünk kell majd.

Ezek:

- Az Unesco közművelődési könyvtári kiáltványa (1949, 1972, 1994)
- az Unesco iskolai könyvtári kiáltványa (1999)
- az IFLA normatívái az egyetemi könyvtárak számára (1981–85)
- Library Bill of Rights = Az Amerikai Könyvtáros-egyesület chartája (USA, ALA 1993.)

- Guidelines for College Libraries. 5th ed.(UK, 1995)
- Az IFLA/UNESCO irányelvek a közművelődési könyvtárak számára (2001)
- Charter for public library (UK, LA 1995)

6.22.1 Az UNESCO közművelődési könyvtári kiáltványa

Azokat az alapelveket határozza meg, amelyek irányadóak a közművelődési könyvtárak működésére és szabályozására. Nem véletlen, hogy az elkészülte után született jogszabályok kiindulópontnak tekintik. A legfontosabb általa megfogalmazott elvek közül kiemelkedik az állampolgári jogok hangsúlyozása, a dokumentumhoz és információhoz való szabad hozzáférés biztosításának követelménye és a rendszerszerű működés fontosságának hangsúlyozása.

A közművelődési könyvtár, a kiáltvány megfogalmazása szerint, a demokrácia szolgálatában áll, hiszen a „szabadság, a jólét, valamint a társadalom és az egyén pozitív fejlődésének javát szolgálja a független, jól tájékozott polgárok készsége, amellyel demokratikus jogaikat és kötelezettségeiket gyakorolják.” Ennek megvalósítása érdekében a „könyvtárak állományát és szolgáltatásait sem ideológiai, sem politikai vagy vallási cenzúra bármely formája, sem pedig kedvezőtlen hatású kereskedelmi érdekek nem befolyásolhatják.”

A jog lehetőség szerinti korlátlan gyakorlása érdekében meghatározza, hogy a „közművelődési könyvtár elvszerűen ingyenes. Mint nyilvános intézményt az állami és a helyi kormányzatnak kell pénzügyileg fenntartania.”

6.22.2 Az UNESCO iskolai könyvtári kiáltványa

A kiáltvány célja, hogy felhívja a figyelmet az iskolai könyvtárak speciális helyzetére és ebből fakadó feladatára is. Az oktatást szolgáló könyvtárnak a nevelői szerepét kívánják megerősíteni és a kiáltvány azt szolgálja, hogy ezt a célt szem előtt tartva alakuljanak az iskolai könyvtárak.

Alapvetően az iskolai könyvtár küldetése az iskola küldetésének szolgálása.

Ennek érdekében az iskolai könyvtár:

- kialakítja és fenntartja az olvasás és tanulás szokását és élvezetét
- tapasztalatszerzési lehetőséget kínál az információk létrehozása és felhasználása terén
- a diákokat megtanítja az információk létrehozásának és felhasználásának technikájára
- iskolai tájékoztató központként működik
- olyan tevékenységeket szervez, amelyek hozzájárulnak a kultúra és a társadalom iránti érdeklődéshez
- szakképzett tájékoztató és oktató munkatársakkal rendelkezik
- koncepciója a szellemi szabadságot és az információhoz való korlátok nélküli hozzáférést hirdeti

Az iskolai könyvtáros feladatáról szólva a következő ismeretek szükségességét fogalmazza meg az irányelv:

- könyvtári és tájékoztatási ismeretek
- menedzsment ismeretek
- oktatási ismeretek

6.22.3 Az IFLA egyetemi könyvtári normatívái (1981–85)

A normatívákat egy középtávú terv keretében fogalmazták meg elsődlegesen a fejlődő országok felsőoktatási könyvtárai számára. Jóllehet a dokumentum a címében normatíváról szól, ténylegesen irányelveket készítettek annak érdekében, hogy alapot szolgáltatassanak a normatívák, a számszerű meghatározások helyi elkészítéséhez. Csupán eszközt kívántak adni a fejlesztésekhez.

Az egyetemi könyvtári normatívák keretét az intézményeknek az oktatásban elfoglalt helye határozza meg. Eszerint minden egyetemi könyvtár küldetésének része, hogy tevékenységével az adott egyetem céljait szolgálja és munkájával az oktatók és a hallgatók információs igényeit elégítse ki. A normatíva a fenntartói tájékoztatáson és követelményrendszer állításán kívül a szabályozandó területekre hívja fel a figyelmet. Alkalmazása során mód nyílik annak vizsgálatára, hogy mit tesz az adott könyvtár (milyen a teljesítménye) azzal, amit tennie kell (a küldetése), és amit szeretne elérni (megvalósítandó céljai).

A szabályozandó területek:

- célok,
- szervezeti és igazgatási kérdések,
- szolgáltatások,
- gyűjtemények,
- személyzet,
- épület, berendezés,
- költségvetés, pénzügyek,
- technológia,
- állományvédelem,
- együttműködés,
- teljesítményértékelés, teljesítménymérés.

Az IFLA egyetemi és általános tudományos könyvtári szekciója az 1990-es évek elején **nemzetközi teljesítménymérési irányelveket** adott ki.

Az átfogó és egyes tevékenységekre vonatkozó mutatók az eredményességet kívánják mérni nem a hatékonyságot.

A következő területek teljesítményének eredményességét lehet vizsgálni az irányelvek alkalmazásával:

- hozzáférhetőség,
- dokumentumszolgáltatás,
- a gyűjtemény használata,
- gyarapítás és feltárás,
- a könyvtárközi kölcsönzés gyorsasága,
- a használók elégedettsége.

A teljesítménymérést a dokumentum a következőképpen határozza meg: „Összevetjük, hogy mit tesz az adott könyvtár (milyen a teljesítménye) azzal, amit tennie kell (ami a küldetése) és amit elérni szeretne (a küldetés megvalósítását szolgáló alapvető célokkal).”

Értékelési szempont a normatívákhoz (UK 1990)

- legyen világos a könyvtár által elérendő cél
- támogassa a felsőfokú intézményt

- szolgáltatásaival, hatékony kapcsolataival,
- az oktatáshoz kapcsolódó tevékenységével,
- teljesítse a szakmai vizsgálat által meghatározott követelményeket.

6.22.4 IFLA/ UNESCO irányelvek a közművelődési könyvtárak számára

Az IFLA kiadványok 97. sorszámát viselő, 2001-ben megjelent dokumentum pontos címe: „A közművelődési könyvtári szolgáltatás. Az IFLA/UNESCO fejlesztési irányelvei.” Az irányelvet nemzetközi munkacsoport állította össze, figyelembe véve a különböző országok képviselőinek javaslatait.

A kiadvány tervezésekor a munkacsoport a következő állásfoglalást jelentette meg:

- az új irányelv az UNESCO és az IFLA közös állásfoglalásaként jelenjen meg
- legyen világszerte alkalmazható, de a helyi adottságokhoz hozzáigazítható
- irányelveket és normatívákat egyaránt tartalmazzon
- a könyvtári ellátással, ne pedig a könyvtárakkal foglalkozzon
- tartalmazzon példákat és esetleírásokat
- hangsúlyozza annak fontosságát, hogy a könyvtáraknak más intézményekkel is kapcsolatot kell tartaniuk
- a könyvtárat, mint a globális információs hálózat kapuját tüntesse fel
- rögzítse, hogy a közkönyvtár a helyi közösség középpontjában áll
- emelje ki a kormányzati támogatás fontosságát
- ismertesse a szolgáltatások széles körét
- szerepeljen benne a jogalkotás fontossága
- emelje ki a fejlesztési stratégiák szükségességét
- hívja fel a figyelmet a menedzsment technikákra
- hangsúlyozza az ICT fontosságát
- emelje ki a szolgáltatások értékelését
- tulajdonítson kulcsfontosságot a személyzet képzésének és továbbképzésének
- tükrözze az eltérő kommunikációs és szolgáltatási módszereket

- rögzítse a könyvtár szerepét a helyi kultúra megőrzésében és fejlesztésében

Az elkészült fejlesztési irányelv mindenben megfelel a 2000-ben kialakított állásfoglalásnak.

A fejlesztéseket a következő területeken ajánlják:

- a közművelődési könyvtár szerepe és célja
- a jogi és finanszírozási keretek
- hozzáférés és hálózatok
- használók és szolgáltatások
- források (gyűjtemény, személyzet)
- menedzsment

6.22.5 A közkönyvtári szolgáltatási előírások

Közkönyvtári charta (1995)

Az angol könyvtáros Egyesület (The Library Association – LA) készítette el és adta ki azzal a céllal, hogy a könyvtárhasználók számára megfogalmazza és egyértelművé tegye, hogy mit várhatnak el a könyvtáraktól, mire jogosultak.

Leszögezi, hogy az Egyesült Királyság könyvtárainak „kötelessége, hogy az Ön számára teljes és hatékony könyvtári szolgáltatást szavatoljanak.

Mint az Ön helyi könyvtári szolgáltatója (a könyvtár neve következik) fontos szerepet játszunk a közösségben, mindenki számára lehetővé tesszük a hozzáférést a könyvekhez, az információkhoz és a kreatív képzelet alkotásaihoz, amelyek:

- segítenek a kulturális, demokratikus és gazdasági tevékenységek végzésében
- támogatják az oktatást
- segítenek a szabadidő hasznos eltöltésében
- lehetőséget teremtenek az olvasáshoz
- tudatosítják az információ értékét és elősegítik annak hasznosítását”.

A következő területeket emeli ki:

Hozzáférés

- Bárkinek, aki a helyi hatóság területén lakik, tanul vagy dolgozik, joga van a közkönyvtári szolgáltatásra.
- A szolgáltatási helyeket (köztük a mozgókönyvtárakat) úgy kell telepíteni, hogy mindenki legfeljebb 20 perc alatt elérje gyalog vagy tömegközlekedéssel.
- Könyvtári szolgáltatásban kell részesíteni:
a házhoz kötötteket,
az egészségügyi intézetekben lévőket,
a börtönben lévőket.

A könyvtárosnak négyhetente meg kell látogatni a szolgáltatást kérő intézményeket.

Minden könyvtárnak hozzáférést kell biztosítani a fizikailag hátrányos helyzetűek számára, megfelelőképpen szakképzett személyzettel.

Minden könyvtárépületben világos külső és belső jelzéseket, eligazító jeleket kell alkalmazni, szórólapokon közölni kell minden lényeges információt.

A könyvtárat személyesen felkeresőkkel érkezésük után 3 percen belül foglalkozni kell, a telefonhívásokra legkésőbb a hetedik csengetésre reagálni kell.

Állomány

Átfogó állományfejlesztési stratégiai tervvel kell rendelkeznie a könyvtárnak:

- a könyvállomány nem lehet kevesebb, mint a helyben lakó lakosonként két kötet (100.000-nél kevesebb lakos esetében 3 kötet),
- évente ezer lakosonként legalább 250 kötetrel kell gyarapítani az állományt,
- évente ezer lakosonként legalább 20 hangfelvétellel és 4 videofelvétellel kell az állományt gyarapítani,
- a videofelvételek teljes állománya ne legyen kevesebb, mint ezer lakosonként 10 darab,
- az állományban meglévő dokumentumokra vonatkozó előjegyzést 30 napon belül teljesíteni kell,
- az új dokumentumokat a beérkezésük után egy héten belül szolgáltatni kell.

Tájékoztató szolgáltatások

- a könyvtárnak pontos és friss információkat kell nyújtania,
- a tájékoztatás forrását az információ szolgáltatásakor közölni kell,
- minden könyvtár egy tájékoztatási forrásközvetítő hálózat része,
- ha egy tájékoztatásra irányuló kéréssel a kérdés feltevésének időpontjában nem tudnak foglalkozni, a kérdezőnek abban az esetben is 5 napon belül választ kell kapnia.

Személyzet

- minden könyvtárban stratégiai fejlesztési tervet kell kidolgozni az emberi erőforrásra,
- 2300 lakosként legalább egy teljes munkaidejű munkatárs legyen, az állások egyharmadában felsőfokú végzettségű, szakképzett könyvtáros.

Marketing

- fejlesztési terv,
- együttműködés,
- folytonos konzultáció a helyi lakossággal.

Értékelés

- éves jelentés, mutatókkal,
- „javaslatok doboza”,
- a panaszokra 5 napon belül válasz,
- éves értékelése a panaszoknak, az értékelések eredményeinek felhasználása a szolgáltatások tervezésében,
- a használók körében évente egyszer, a nem használók körében háromévente felmérést kell végezni. A felmérés eredményeit három hónapon belül közzé kell tenni, és az eredményeket a szolgáltatások jövőbeni tervezésekor fel kell használni.

6.23 Minőségpolitikai nyilatkozat

A Minőségpolitikai nyilatkozat jelentősége megegyezik a könyvtár küldetésnyilatkozatának fontosságával. A küldetésnyilatkozat azt fogalmazza meg, hogy mit nyújt a könyvtár az adott közösség számára, a minőségpolitikai

nyilatkozat pedig azt, hogy a küldetését milyen minőségi színvonalon teljesíti. A Minőségpolitikai nyilatkozat a könyvtár minőségpolitikájának a kódexe.

A minőségpolitikai nyilatkozatnak arra kell választ adnia, hogy

- miben áll a könyvtár szolgáltatásainak a minősége,
- mennyire fontos a minőség szerepe a könyvtárban,
- a használói igényeknek milyen célok teljesítésével lehet megfelelni,
- milyen szerepet játszik a folyamatos minőségfejlesztés és biztosítás a könyvtár életében.

6.24 Szolgáltatási előírások

Alkalmazási példaként álljon itt a Berkshire megyei könyvtár (UK) szolgáltatási és minőségi előírásai. Nyomon lehet követni a közkönyvtári charta általános előírásainak egy adott könyvtárra történő alkalmazásának módszerét.

A Berkshire Megyei könyvtár szolgáltatási szintje a lakosság száma szerint

„A” szint (nagyváros)

hetente több mint 40 órát tart nyitva,
évente több mint 250.000 tételt kölcsönöz,
állománya átfogó és több,
különböző területre specializálódott könyvtáros dolgozik benne.

„B” szint (kisváros, kerület)

hetente több mint 30 órát tart nyitva,
évente több mint 125.000 tételt kölcsönöz,
állománya széles skálájú, átfogó.

„C” szint(községi)

hetente több mint 20 órát tart nyitva,
évente több mint 50.000 tételt kölcsönöz,
állománya reprezentatív, de inkább népszerű, kurrens anyagból áll.

„D” szint (kisközség)

20 óránál kevesebbet tart nyitva,
évente kevesebb mint 50.000 tételt kölcsönöz,
állománya népszerű, kurrens dokumentumokból áll.

A mozgókönyvtár és a konténerkönyvtár kijelölését alapos igényfelmérésnek, elemzésnek kell megelőznie.

6.25 Minőségi előírások

a Berkshire Megyei Könyvtárban

Általános, rövid bevezető és hosszabb, több témakört felölelő tanfolyamokat kell tartani a munkatársak számára a minőségmenedzsmentről. Alapvetően minden munkatárs felelős a szolgáltatások minőségéért, de a teljesítményméréssel foglalkozó munkatársak vezetője a szolgáltatási normák kidolgozásáért is, a minőségmenedzsment csoport vezetője pedig a minőségirányítási rendszer működéséért:

- a könyvtár minden esetben a lehető legmagasabb szintű szolgáltatást nyújtja
- megismeri a megye lakosainak igényét rendszeres felhasználói felmérésekkel, véleménykérő kérdőívekkel és a piackutatás egyéb eszközeivel
- a szolgáltatások magas színvonala érdekében minőségi rendszert tart fenn
- kiadja a szolgáltatásokra vonatkozó előírásokat és normatívákat

A minőségfejlesztés és a minőségbiztosítás érdekében minőségmenedzsment programot dolgoz ki és a célok megvalósítása érdekében munkacsoportot (Stratégiai Minőségmenedzsment Csoport) és fókusz csoportokat hoz létre.

A szolgáltatások fejlesztése érdekében a stratégiai tervhez kapcsolódó éves cselekvési tervekben pontosan meghatározzák, hogy milyen szolgáltatást milyen színvonalra kívánnak emelni.

6.3 Szervezeti és Működési Szabályzat

A könyvtár működését meghatározó alapidokumentum, a könyvtár Szervezeti és Működési Szabályzata. A szabályzat, és a kiegészítő dokumentumok a könyvtár működésének és tevékenységének teljes körét szabályozzák, kitérve a gyűjtőkörré is.

Elkészítése annak a végiggondolását jelenti, hogy a könyvtár mit akar elérni, ezért elkészítéskor a könyvtár stratégiáját kell szem előtt tartani.

6.31 Munkaköri leírások

A munkatársak munkavégzésére vonatkozó előírásokat jelenti. Ez az a dokumentum, amelyet munkába állásakor a könyvtár majdani dolgozója, mint a munka szempontjából szerződő fél, aláírásával jelzi, hogy elfogadja. Személyre szabott szabályzat, minden új munkatárs esetében új munkaköri leírást kell készíteni.

6.32 Szolgáltatási előírások, munkaleírások

Azon dokumentumok összessége, amelyek egy-egy munkafolyamatot szabályoznak, és amelyek lehetővé teszik, hogy a szolgáltatások színvonala ne romoljon, ha olyan munkatárs látja el, aki addig nem ezt a tevékenységet végezte. A szolgáltatásra szabott, nem a személyre, új munkatárs esetében sem változik. Az adott munkafolyamat leírása – és minden új munkatárs általi betartása – a minőségi munka záloga.

6.4 Az igazoló dokumentáció dokumentumai

Elemzések, vizsgálatok, statisztikák, mérések

A statisztika összehasonlítható adatai alkalmasak a könyvtárak teljesítményének az értékelésére. Amennyiben a könyvtár küldetéséhez és a céljaihoz viszonyítva alkalmazzák, azaz a stratégiai tervezés részeként, a minőségi szemlélet megvalósulásának eszköze lesz.

6.5 A Minőségi Kézikönyv

A könyvtár Minőségi Kézikönyve a könyvtár minőségmenedzsment tevékenységének legfontosabb dokumentuma. Tartalmaz minden olyan, a könyvtár vagy a könyvtárosok tevékenységével összefüggő dokumentumot, amelynek szerepe van a minőségmenedzsmentben.

A Minőségi Kézikönyvből megismerhetjük a könyvtár működését, szervezetét, irányítási rendjét, a hatás- és feladatkörök megoszlását, a minőségpolitikát. A Minőségi Kézikönyv a könyvtár minőségügyi dokumentációjának teljessége.

A Minőségi Kézikönyv összeállítása előtt a következő területeket kell meghatározni

- A vezetőknek a minőséggel kapcsolatos felelősségi körét
- Az erőforrásokkal történő gazdálkodást
- A szolgáltatások tervezésének, megvalósításának és leírásának módját
- Méréseket, elemzéseket, vizsgálatokat, továbbfejlesztési irányokat

6.51 A vezetők felelősségi köre

A minőségirányítás megszervezése egyértelműen vezetői felelősség, ezért a vezető felelősségi körének gondos meghatározása hozzájárul a minőségirányítási rendszer pontos kialakításához.

Ide tartozik:

- A könyvtár célkitűzéseinek és minőségpolitikájának meghatározása
- A minőségirányítási rendszer kiépítéséhez szükséges erőforrások biztosítása
- A megismert használói igények kielégítésére a megfelelő szolgáltatások kialakítása
- A könyvtár minőségpolitikájának megismertetése a munkatársakkal
- A folyamatos minőségfejlesztés és -biztosítás feltételeiről történő gondoskodás
- Az előbbiek érdekében rendszeres pénzügyi elemzések végzése és a versenyhelyzet folyamatos elemzése
- A minőségügyi dokumentáció megfelelő kezelése
- A belső és külső kapcsolattartás az elérendő célok érdekében

6.52 Az erőforrásokkal történő gazdálkodás

Ide tartozik:

- A humán erőforrás helyzete
- A megfelelő munkahelyi környezet, berendezés és a megfelelő eszközök,
- Finanszírozási kérdések

6.52.1 A humán erőforrás

A minőségirányítási rendszer megfelelő alkalmazása megköveteli, hogy a munkatársak megfelelőképpen felkészültek, motiváltak legyenek és rendelkezzenek a meghatározott felelősségi körrel.

A meghatározott felelősségi köröket a munkaköri leírások tartalmazzák. A munkaköri leírások mellett lényegesek a munkatársak számára kialakított alkalmassági vizsgálatok. A vizsgálati szempontok közül néhány:

- szakmai ismeretek
- kommunikációs képességek
- piacismeret, a használok ismerete
- a feladatra vonatkozó jogszabályi ismerete
- dokumentációs készségek
- tapasztalatok, módszerek és eszközök alkalmazási ismeretei

A munkatársak szakmai tudásának fejlesztése általában a képzés és a továbbképzés részeként történik. A könyvtárnak – jogszabály szerint is – rendelkeznie kell részletes képzési és továbbképzési tervvel. Ezen belül természetesen kiemelt helye van a könyvtári szolgáltatások, tevékenységek jobbítását szolgáló minőségmenedzsment oktatásának.

A képzés, a továbbképzés fontos része az új munkatársak speciális, könyvtáron belüli egy-két napos képzése. Ezzel a képzésfajttával a fiatalok hamar megismerkedhetnek a könyvtár szervezeti kultúrájával, és motiválttá válhatnak.

6.52.2 A megfelelő munkahelyi környezet, berendezés, a megfelelő eszközök,

A munkatársak igényes és korszerű elhelyezése, a mai kor igényeinek megfelelő, egészségi, ergonómiai, stb. szempontból kialakított munkahelyek, berendezések, ma már a humán erőforrás menedzselésének meghatározó részei. Nem lehet korszerű tevékenységet folytatni korszerűtlen körülmények között. A minőséget ezek a látszólag formai kritériumok alapvetően meghatározzák.

6.52.3 Finanszírozási források kérdése

A minőségügyi terv részeként meg kell határozni egy-egy szolgáltatás kialakításakor a ráfordítandó forrás nagyságát és eredetét. Ennek megfelelően a teljes minőségirányítási rendszer kialakításakor - a stratégiai terv részeként – meg kell határozni a rendszer bevezetésének és működtetésének költségeit, a költségek forrását. A megfelelő finanszírozási források megléte nélkül nem lehet elkezdeni a minőségirányítást, és főképpen nem lehet folyamatossá tenni a tevékenységet, a fejlesztést és a biztosítást.

6.53 A szolgáltatások tervezésének, megvalósításának és leírásának módja

A szolgáltatások tervezésével a minőségtervezéskor (2.33 fejezet) foglalkoztunk. A Minőségi Kézikönyvben az ott megfogalmazottakat csak a folyamatok egymás utáni lépéseként kell leírni. Nagyobb hangsúlyt téve arra, hogy kik, illetve ki a felelős a szolgáltatás megfelelő szintű működtetéséért, és miben áll az adott szolgáltatás **szolgáltatási előírása**. A szolgáltatási előírás annak a tevékenységi sornak a leírása, amelyet egy-egy tevékenységről a folyamatára elkészítésével kapunk. A szolgáltatási előírás célja, hogy a munkafolyamata „személytől függetlenül” elvégezhető legyen.

6.54 Mérések, elemzések, vizsgálatok, továbbfejlesztési irányok

Pontosan meg kell tervezni és meg kell határozni azokat az értékelési és mérési (vizsgálati) tevékenységeket, amelyek a szolgáltatások megfelelőségének ellenőrzéséhez, javításához és jobbításához szükségesek. A javító és a hibát megelőző intézkedéseknek egyrészt a hibák kijavítása, másrészt a hiba ismételt előfordulásának a megakadályozása a célja.

Ezeket a tevékenységeket folyamatosan kell végezni és dokumentálni. A tervszerű ellenőrzések mellett szerepe van a szűrőpróbaszerű ellenőrzésnek is.

6.55 A Minőségi Kézikönyv lehetséges tartalma

A könyvtár bemutatása

- A könyvtár küldetésnyilatkozata
- A könyvtár minőségpolitikai nyilatkozata
- A Minőségi Kézikönyv használatának bemutatása
- A könyvtár szervezete – SZMSZ
- A vezetők felelősségi köre
- Az erőforrásokkal történő gazdálkodás
- A szolgáltatások tervezésének, megvalósításának és ellenőrzésének módja
- Értékelések, mérések, elemzések
- Hatáskörök
- Szolgáltatási előírások
- A rövidítések és fogalmak magyarázata

OSZK
Országos Széchényi Könyvtár

7. A SZOLGÁLTATÁSOK MINŐSÉGÉNEK BIZTOSÍTÁSA ÉS ÉRTÉKELÉSE

A szolgáltatások ma a minőségbiztosításnak egy igen fontos, és egyre fontosabbá váló területét jelentik. A szolgáltatási tevékenység minőségének fontosságát elsősorban az adja meg, hogy a szolgáltatók a felhasználóval közvetlen kapcsolatban állnak.

Ez annyit jelent, hogy az elkövetett hibák kijavítása sokszor lehetetlen, vagy nagyon nehéz, így minden pillanatban 100 %-os szolgáltatási minőséget kell nyújtanunk. Gyakorlati tapasztalatok alapján az elégedetlen felhasználó másokat is tájékoztat negatív élményéről.

A szolgáltatás fogalma:

ISO 8402 szabvány szerint – a szolgáltatás a szállító és a vevő közötti érintkezési területen végzett tevékenységek és a szállító belső tevékenységei által nyújtott eredmény, amely a vevők igényeinek kielégítését szolgálja.

Az érintkezési terület lehet a személyzet, vagy a berendezés. A szolgáltatás teljesítésének anyagi termék szállítása is lehet része és a használó tevékenységei az érintkezési területen lényegesek lehetnek a szolgáltatás teljesítése szempontjából.

Az érintkezési terület tágran értelmezhető, beletartozik a szolgáltató személyzet viselkedése, a szolgáltató hely tisztasága, a berendezések műszaki állapota, stb. A használó tevékenységei is fontosak a szolgáltatási folyamatban, például ha téves tájékoztatást ad a szolgáltatás tárgyával kapcsolatban, időbeli korlátokat szab, stb.

Szolgáltatás „köznyelvi” megfogalmazása szerint a lakosság szükségleteit kielégítő, de új terméket létre hozó gazdasági tevékenység. A szükséglet kielégítése jelentheti termék értékesítését vagy kölcsönzését, bérbeadását.

A szolgáltatásokat különböző szempontok szerint csoportosíthatjuk. Meghatározó lehet a szolgáltatás termék részaránya, vagyis, hogy milyen részt képvisel benne a termék (pl. egy témafigyelés). Meghatározó fontosságú, a szolgáltatás személyes jellege, mennyire szól az adott személynek. A

szolgáltatás tárgya szempontjából az lehet a szolgáltatás igénybevevője, de irányulhat egy adott tárgyra, vagy az igénybevevő valamely tulajdonára. Fontos szempont lehet a szolgáltatás igénybevevőjének jogállása, hogy magánszemély vagy jogi személy.

A minőségbiztosítás feladatait az ügyfél megelégedettsége szempontjából az alábbi 7 kategóriába sorolhatjuk:

Szolgáltatás

- szavahihetőség, bizalomgerjesztés – el kell érni, hogy a könyvtárat a felhasználók a naprakész információt, tudást, tanulást segítő eszközök és az ezek megszerzésében, használatában támogatást nyújtó helynek tudják,
- megértés – ismernünk kell a felhasználó speciális elvárásait és azt a szélesebb környezetet amelyben tevékenykedik.

Reklám

- hozzáférhetőség - az ígért és elvárt szolgáltatásokhoz való hozzájutást kell biztosítani, az elégedett felhasználó a legjobb reklám.

Hely

- elérhetőség – a könyvtár elhelyezkedésének és a nyitvatartási időnek a felhasználók igényeihez kell alkalmazkodni,
- biztonság – a felhasználók személyes biztonsága és jó közérzete a könyvtárban,
- megfelelés – az épületnek, a berendezésnek, az anyagoknak és egyéb fizikai eszközöknek megfelelőnek és jól használhatónak kell lennie.

Emberek

- előzékenység – udvarias és korrekt személyzet,
- szívélýesség – a személyzet segítőkészsége, figyelmessége.

Fizikai környezet

- külső megjelenés – a könyvtár és a személyzet megjelenése és imázsa,
- légkör – legyen barátságos és szívélýesen fogadó,
- tisztaság – a polcok és a nyilvános terek tiszták és rendesek legyenek,
- kényelem – mind a fizikai mind az általános környezet kényelme.

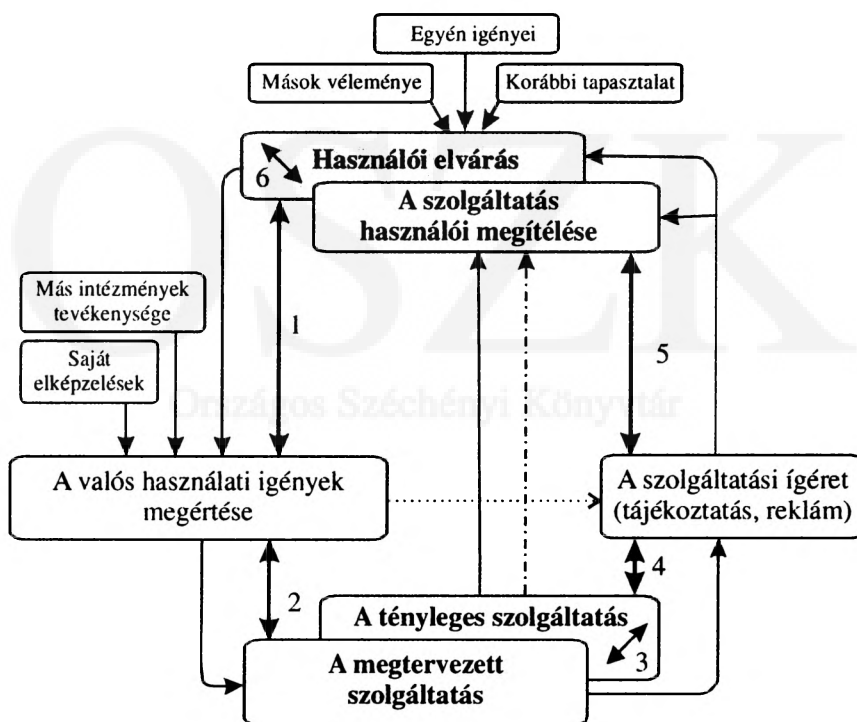
Folyamatok

- megbízhatóság – a szolgáltatások megbízhatósága és hatékonysága,
- kommunikáció – a személyzet hogyan kommunikál, a jelzések és útmutatók érthetősége.

Ár pénzért értéket és minőséget – egyre növekvő szerepet kap a könyvtárakban.

7.1 A szolgáltatások minőségének biztosítása

A szolgáltatások minőségbiztosításának egyik lehetséges modellje az un. Parasuraman-Zeithaml-Berry modell alapjára épülő, Győri Pál és Palotai Kata által jelentősen továbbfejlesztett változata.



Szolgáltatások minőségbiztosítási modellje

A vastag kéttollú nyilak jelzik azokat a szolgáltatási „hézagok”-okat, amelyeket a szolgáltatóknak figyelemmel kell kísérni, és tudatosan egyre jobban szűkíteni.

A folytonos vonalak a befolyásoló hatások irányát mutatják, a szaggatott és pontos vonalak pedig a lehetséges, kifejezetten hangsúlyos szubjektív hatásokat jelképezik.

A használói elvárás, a használók kifejezett, vagy látens minőségi elvárásainak összességét jelenti. Csak akkor tudhatjuk meg, ha megkérdezzük jelenlegi vagy potenciális használóinkat.

A használói igények alakulására hatást gyakorló fontosabb tényezők:

- a használók egyéni igényei és elképzelései,
- saját tapasztalatai és az ismerősei által közölt információk,
- a más, hasonló intézményekről, a versenytársakról rendelkezésre álló tapasztalatok és információk,
- a szolgáltató által közzétett információk (reklám, prospektusok stb.).

A valós használói igények megismerése és megértése:

A két mező közötti eltérés lesz az 1. hézag. Fontos befolyásoló tényezője ennek a fázisnak a más intézmények, a versenytársak tevékenységére vonatkozó ismeretek és az értékelést végzők egyéni elképzelései a szolgáltatásról.

A megértett vevői igények megvalósításának módját a **szolgáltatás tervezése** során alakítjuk ki. Fontos, hogy ez minél jobban megközelítse a megértett és elképzelt használói igények kielégítéséhez szükséges rendszert.

A tervezésnél figyelembe kell venni minden szükséges körülményt, így a személyzet kiválasztását, létszámát, a szolgáltató hely kialakítását, berendezését, a szükséges eszközök meghatározását, a felhasznált anyagokat, az alkalmazandó munkamódszereket, stb. Minél inkább sikerül minden körülményt figyelembe venni, annál kisebb lesz a 2. hézag.

A szolgáltatási folyamat tervezését a **tényleges szolgáltatás** megvalósítása követi. Ennek során a tervtől való minden eltérés növeli a 3. hézagot.

A szolgáltatásról közzétett **szolgáltatási ígérek**, a reklámok, tájékoztatók, stb. befolyásolják a használói igényeket, és a szolgáltatás igénybevétele esetén összehasonlításra ad lehetőséget az ígéret és a tényleges szolgáltatás között (az eltérés a 4. hézag) illetve az ígéret és a használó tapasztalata között (5. hézag). Az utolsó és a felhasználó megelégedettsége szempontjából a legdöntőbb a 6. hézag, a használói elvárás és a **szolgáltatás használói megítélése** között húzódik. Ennek a különbségnek a kialakulásában - a szolgáltatás szakszerűsége mellett - szubjektív elemei is vannak.

Meg kell említeni, hogy fontos ennek a ciklusnak a hossza is. Ha ugyanis túl hosszú idő telik el az igények felmérése és a megvalósítás között, előfordulhat, hogy egy már megváltozott igényre alakítunk ki egy költséges rendszert, ami nem váltja be a várakozásainkat.

7.2 A szolgáltatások minőségének értékelése

A szolgáltatások minőségét értékeli a szolgáltatást igénybe vevő (a használó) és szolgáltatója (a szolgáltató szervezet) is. A szervezet szempontjából a szolgáltatás minősége nem más, mint amennyire a szolgáltatás megfelel a saját maguk által előírt követelményeknek. Piacgazdasági, azaz a használó szempontjából a szolgáltatás minősége nem más, mint amennyire a szolgáltatás kielégíti a használó követelményeit, kívánságait és elvárásait. Éppen ezért a szolgáltatást nyújtó szervezetnek gondoskodnia kell, hogy a szolgáltatások minősége folyamatosan megfeleljen annak a piaci igénynek, amelynek kielégítésére vállalkozott.

A szolgáltatást igénybevevőnek véleményét kétféle minőség befolyásolja: a technikai, azaz „kemény” és az emberi, azaz „lágy” minőség.

A „lágy” minőség a szolgáltatás érzelmi tartalma:

- a szolgáltató azonosulása, beállítottsága, kedvessége, rugalmassága, figyelmessége,
- a helyiség hangulata,
- a reklamációk kezelése,
- a megállapodások betartása.

A „kemény” minőség a szolgáltatás gyakorlati tartalma:

- nyitvatartási idő,
- könyvtárhasználati útmutató,
- a nyilvános terek elrendezése,
- megközelíthetőség, parkolás, stb.

A szolgáltatások minőségének leghatékonyabb vizsgálati módszerét a használó szempontjából három amerikai kutató: Parasuraman, Zeithaml és Berry dolgozta ki. Fókusz csoportokat hoztak létre különböző szolgáltatások igénybevevőiből és az így nyert adatok elemzése alapján fogalmazták meg a SERVQUAL módszer lényegét. A SERVQUAL 10 alapvető szempontot

foglalmaz meg, amelyek a szolgáltatás minőségét meghatározzák. Ezek a szempontok többféle variációban felhasználhatóak, pl. kérdőív, önértékelő ellenőrző lista elkészítésénél. Ezt a 10 szempontot a 10 elemű minőség-paraméternek is nevezik.

7.21 A szolgáltatás minősége megítélésének 10 szempontja:

- **Megbízhatóság** – a teljesítmény és a teljesítés egységessége, azt kapja-e a használó amit ígértek neki? Itt a feladatok következetes és pontos végrehajtásáról van szó.
- **Fogékonyság** – hajlandóság vagy szolgálatkészség a szolgáltatás nyújtásában a használó kívánságai alapján, a személyes érdeklődés, a használó problémáinak átérzése.
- **Hozzáértés, kompetencia** – a megfelelő jártasságokkal és tudással rendelkező személyzet.
- **Hozzáférés, hozzájutás** – megközelíthetőség, könnyű kapcsolatteremtés, a probléma megoldásáért felelős személy elérhetősége, alkalmas a hely, alkalmas az időpont, kevés várakozási idő.
- **Előzékenység, udvariasság** – megfontoltság, szívélyesség a kapcsolatokban.
- **Kommunikáció** – a használó által érthető nyelvezet használata, a használó meghallgatása, a szolgáltatásról és annak minden eleméről a használó pontosan és időben értesül.
- **Bizalomgerjesztés, figyelmesség** – odafigyelés a használó érdeklődésére, a szolgáltatások „jó híre”, értékének megfelelő ára. Biztonság - fizikai biztonság, korrekt pénzügyek, titoktartás.
- **A használó megismerése, megértése** – meghallgatás, egyéni figyelem, személyre szabott szolgáltatások, a problémákat megelőzve reagálnak a használó minden lépésére.
- **Kézzelfogható bizonyítékok** – az eszközök, a berendezések és egyéb fizikai körülmények állapota, elhelyezése, a személyzet megjelenése.

Zeithaml, Parasuraman és Berry a fenti tíz szempont további részleteiben való elemzése után megfogalmazta az ötelemű minőségparamétert a szolgáltatások minőségét illetően:

- **megbízhatóság** – képesség a megígért szolgáltatás pontos és megbízható teljesítésére,

- **biztonság** – a személyzet tudása és előzékenysége és bizalomgerjesztő viselkedése,
- **kézzelfoghatóság** – az eszközök, berendezések, a fizikai környezet, a személyes kommunikáció és az egyéb kommunikációs anyagok,
- **empátia** – a törődő, egyéni figyelem a használók irányában,
- **fogékonyság** – hajlandóság a segítségre és a használóknak megfelelő szolgáltatások nyújtására.

Lehetséges kérdőív összeállítása:

22 állítást kell megfogalmaznunk, 5–5-t a megbízhatóságra, empátiakészségre, 4–4-et a tárgyi- és biztonságelemekre, a reagálási készségre. Ezek mindegyikéhez kijelentéspárt kapcsolunk: pl. egyetértek – nem értek egyet, és a kijelentéspárt hétfokozatú skálán értékeljük.

SERVQUAL kérdőív

Tárgyi tényezők	1.	A könyvtárnak modern berendezései vannak.	Egyetértek	Nem értek egyet	
			7 6 5	4	3 2 1
	2.	A könyvtár épülete minden igényt kielégít	Egyetértek	Nem értek egyet	
			7 6 5	4	3 2 1
Megbízhatóság	3.	A munkatársak kellemes megjelenésűek, szimpatikusak.	Egyetértek	Nem értek egyet	
			7 6 5	4	3 2 1
	4.	A kiadványaik, tájékoztatóik szépek, tartósak.	Egyetértek	Nem értek egyet	
			7 6 5	4	3 2 1
	5.	Ha könyvtáros megígér valamit, akkor azt be is tartja.	Egyetértek	Nem értek egyet	
			7 6 5	4	3 2 1
	6.	Ha bármikor keresed bármelyik munkatársat, nagyon készségesek.	Egyetértek	Nem értek egyet	
			7 6 5	4	3 2 1
	7.	Minden kérdéssel nyugodtan fordulhatsz az igazgatóhoz.	Egyetértek	Nem értek egyet	
			7 6 5	4	3 2 1

	8.	A könyvtár minden dolgozója elkötelezett abban, hogy hibamentesen dolgozzon.	Egyetértek	Nem értek egyet
			7 6 5 4	3 2 1
	9.	Megbízhat a könyvtár minden munkatársába.	Egyetértek	Nem értek egyet
			7 6 5 4	3 2 1
R e a g á l á s i k é s z s é g	10.	Soha nem vagyunk annyira elfoglaltak, hogy ne szakítanánk időt Önökre.	Egyetértek	Nem értek egyet
			7 6 5 4	3 2 1
	11.	Bármelyik dolgozónk, bármikor az Önök rendelkezésére áll.	Egyetértek	Nem értek egyet
			7 6 5 4	3 2 1
	12.	Ha kérésük van, azonnal megpróbáljuk teljesíteni.	Egyetértek	Nem értek egyet
			7 6 5 4	3 2 1
	13.	Ha az ügyintézés hosszabb ideig tart, közöljük azonnal a végső határidőt.	Egyetértek	Nem értek egyet
			7 6 5 4	3 2 1
B i z t o n s á g	14.	Az asztalok és székek kényelmesek, stabilak.	Egyetértek	Nem értek egyet
			7 6 5 4	3 2 1
	15.	Adataimat megállapodásunk szerint kezelik.	Egyetértek	Nem értek egyet
			7 6 5 4	3 2 1
	16.	A késedelmi díjat korrekt módon számolják ki.	Egyetértek	Nem értek egyet
			7 6 5 4	3 2 1
	17.	A szolgáltatások ára annak értékének és minőségének megfelelő.	Egyetértek	Nem értek egyet
			7 6 5 4	3 2 1
E m p á t i a	18.	Minden használóval egyénileg foglalkozunk.	Egyetértek	Nem értek egyet
			7 6 5 4	3 2 1
	19.	Bármilyen különleges kérést megértően fogadunk.	Egyetértek	Nem értek egyet
			7 6 5 4	3 2 1
	20.	Mi mindig az Önök érdekeit tartjuk szem előtt.	Egyetértek	Nem értek egyet
			7 6 5 4	3 2 1
	21.	Ha nálunk tartózkodik, számunkra az Önök kényelme a legfontosabb.	Egyetértek	Nem értek egyet
			7 6 5 4	3 2 1

7.3 Önértékelés

A 90-es évek elején indult minőségbiztosítási rendszer (ISO 9000 szabvány sorozat) bevezetési aránya még ma is magas. Néhány évvel ezelőtt azonban egy újabb irányzat indult meg a minőségfejlesztés területén, mégpedig a teljes körű minőségirányítás (TQM) bevezetése és az ezt segítő önértékelés. Az önértékelés egy adott szervezet rendszeres, szisztematikus átvilágítása egy követelmény rendszernek megfelelően. Ebben az esetben a vezetés, a szolgáltatáspolitiká és stratégia, az emberi erőforrás és más erőforrások, a folyamatok menedzselése, a használói és dolgozói elégedettség, a társadalmi hatás és a szervezet eredményei szempontjából készíti az intézmény önmagáról értékelést. Ennek során erősségeket és fejlesztendő területeket határoznak meg és ez a továbbfejlesztési terv alapját képezi.

Ez a szemléletmód egy nem hierarchikus, innovatív rugalmas szervezetet kíván, ahol a munkatársak és a külső partnerek jól tudnak együttműködni, csoportban dolgozni, a problémákat közösen megoldani.

A hangsúly a felhasználón van, akinek kimondott és ki nem mondott (látens) igényeinek kielégítése érdekében működik a szervezet.

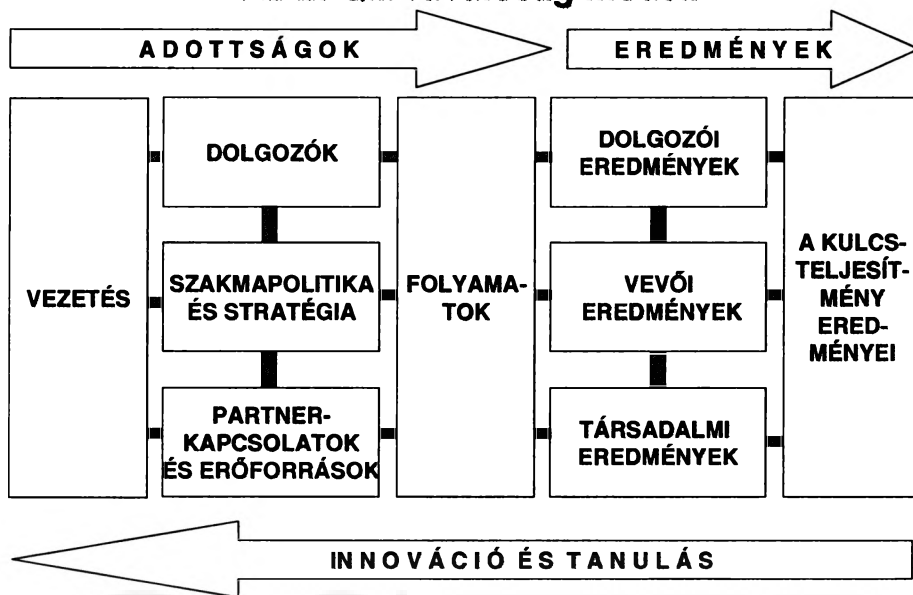
A teljes körű minőségirányítást alkalmazó szervezetek elismerésére 12 évvel ezelőtt alapították díjat az USA-ban (Malcolm Baldrige Díj) 9 évvel ezelőtt Európában (Európai Minőségi Díj), s azóta a világ több mint 50 országában működik nemzeti minőségi díj. 1996-ban Magyarországon is megalapították ezt a díjat, amelyet a termelő és szolgáltató szervezetek számára írnak ki pályázat alapján minden évben.

Az Európai Minőségirányítási Alapítvány (EFQM) fejlesztette ki az Európai Minőségi Díj odaítéléséhez és az önértékeléshez használt Európai Üzleti Kiválóság modellt, illetve annak továbbfejlesztett változatát.

7.31 Európai Üzleti Kiválóság Modell

A modell szerkezetét kilenc kritérium alkotja, ebből öt az adottságok (mit tesz a szervezet?), négy pedig az eredmények (mit ér el a szervezet?) közé tartozik. A kilenc kritériumhoz összesen 32 alkritérium tartozik. A továbbfejlesztett modellt copyright védi, és hivatalos elnevezése: EFQM Kiválósági modell.

Az EFQM Kiválóság modell



EFQM Kiválóság modell

Az öt adottság a következő:

- vezetés; üzletpolitika és stratégia,
- dolgozók,
- partnerkapcsolatok és erőforrások,
- folyamatok.

A négy eredmény:

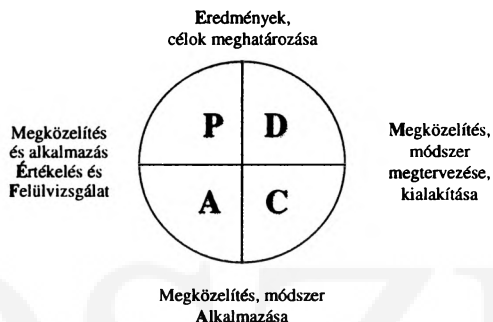
- vevői eredmények,
- dolgozói eredmények,
- társadalmi eredmények,
- a kulcsteljesítmény eredményei.

A modell magvát az EFQM által RADAR-logikának nevezett koncepció alkotja. Ez tulajdonképpen a PDCA-cikluson (tervezés-megvalósítás-ellenőrzés-beavatkozás) alapul.

A **RADAR** négy ciklikus eleme:

- eredmények,
- megközelítés,
- alkalmazás,
- értékelés és átvizsgálás

végző soron lefedi a szervezet eredményeit; azt, hogy mit tervez készíteni miért; a mindennapok során hogyan váltja valóra elképzeléseit; illetve hogyan méri és vizsgálja át a megvalósítást.



RADAR logika ábrázolása

Alapkoncepciók

Az EFQM Kiválósági modell a szervezeti kiválóságot alkotó nyolc alapkoncepción nyugszik.

- **Eredményorientáció** – mennyire sikerül egyensúlyba hozni és kielégíteni valamennyi érdekelt fél (alkalmazottak, használók, külső partnerek, a helyi illetve az egész társadalom, továbbá az adott szervezetben pénzügyi érdekeltséggel rendelkezők) szükségleteit.
- **Ügyfélközpontúság** – a használó a szolgáltatás minőségének végső elbírálója, a jelenlegi és potenciális használók igényeire való egyértelmű összpontosítás révén mutatható ki.
- **Vezetés és a célok állandósága** – a vezetők magatartása világos és egységes célokat fogalmaz meg, továbbá olyan környezetet hoz létre, amelyben maga a szervezet és az alkalmazottak kitűnően tudnak teljesíteni.

- **Irányítás a folyamatok és a tények alapján** – akkor hatékony a szervezet tevékenysége, ha minden egymással összefüggő tevékenységet jól megértenek és módszeresen irányítanak. Az irányítás illetve a tervezett fejlesztések és döntések megbízható információn alapulnak.
- **A munkatársak fejlesztése és bevonása** – a munkatársak képességeit csak a bizalom légkörében és a mindenkire kiterjedő hatáskörrel való felruházás során tudják teljes mértékben kibontakoztatni.
- **Folyamatos tanulás, innováció és fejlesztés** – a szervezetek teljesítménye akkor éri el a maximumot, ha ez a három kitétel beépül a szervezet kultúrájába.
- **A partnerkapcsolatok fejlesztése** – a partnerekkel való kölcsönösen előnyös, a bizalmon, a tudás megosztásán alapuló kapcsolatok kiépítése elősegíti a hatékony működést.
- **Felelősség a társadalom iránt** – a szélesebb értelemben vett közösség elvárásainak felülmúlása a szervezet hosszú távú érdekeit szolgálja.

A szervezet innovációs és tanulási képessége a kiválóság egyik kulcstényezője, mindig valamiféle visszacsatolással kapcsolódik az elért eredményekhez – ennek fontosságát jelképezi a visszafelé mutató nyíl.

Eredménykritériumok

- **Vevői eredmények** – a használók hűségén kívül idetartozik még, hogy milyenek érzékelik a használók a szervezet arculatát, szolgáltatásait.
- **Dolgozói eredmények** – magukba foglalják a munkatársak motivációját, megelégedettségét és teljesítményét, illetve azokat a szolgáltatásokat, amelyeket a szervezet nyújt saját dolgozóinak.
- **Társadalmi eredmények** – a szervezet működési helyének közösséggel való kapcsolata, illetve a kapott elismerések.
- **A kulcsteljesítmények eredményei** – a szervezet tervezett teljesítményének anyagi és nem anyagi jellegű eredményei. Idetartozik a költségvetési arányok betartása, a sikerek és kudarcok aránya, a szellemi tulajdon értéke.

Az eredménykritériumokat először észrevételek, vélemények (pl. használói panaszok, felmérések, kérdőívek stb.) alapján lehet értékelni. Ezt követi a teljesítménymutatókkal végzett értékelés a teljesítmény nyomon követésére, előrejelzésére és jobbítására.

Az eredmények értékeléséhez kidolgozott irányelvek adják meg azoknak a speciális kérdéseknek a jegyzékét, amelyeket figyelembe kell venni az értékeléskor.

Adottságkritériumok

- **Vezetés** – hogyan segítik elő a vezetők a jövőkép és az átfogó célok megvalósítását, mennyire járulnak hozzá saját személyükben a megfelelő tevékenységek és magatartásformák kialakításához.

Alkritériumok

- **Üzletpolitika és stratégia** – hogyan valósítja meg a szervezet valamennyi érdekelt szempontjait (alkalmazottak, használók, partnerek) figyelembe vevő stratégia segítségével saját jövőképét és átfogó céljait.
- **Dolgozók** – hogyan menedzseli, fejleszti a munkatársak tudását és munkavégző képességét egyéni, csoport és szervezeti szinten.
- **Partnerkapcsolatok és erőforrások** – hogyan tervezi és menedzseli a szervezet külső partnerkapcsolatait és belső erőforrásait folyamatai hatékony működése és stratégiája támogatása érdekében.
- **Folyamatok** – hogyan tervezi meg, menedzseli és fejleszti a szervezet folyamatait stratégiájának támogatása, a használók igényeinek kielégítése és az érték teremtés céljából.

A modell igen hatékony eszköze az önértékelésnek, segítséget nyújt a fejlesztési lehetőségek meghatározásához és a fejlesztési és cselekvési tervek kidolgozásához.

A modell jól kiemeli a RADAR logika szerint, hogy a szervezet számára szükséges:

- az elérni kívánt eredmények pontos meghatározása,
- az alkalmazandó megközelítések tervezése és kialakítása,
- e megközelítések szisztematikus alkalmazása,
- a megközelítések értékelése és átvizsgálása, majd a prioritások meghatározása, továbbá a fejlesztések megtervezése és végrehajtása.

A közszolgáltatásban a minőségjavítás és fejlesztés egyik legelterjedtebb módszere a TQM, amely a felhasználói igények és elvárások folyamatos és teljes megelégedettséget biztosító kiszolgáltatását kötelező érvénnyel helyezi a középpontba és azt folyamatos minőségjavítással, korszerű minőségjavító

technikák és módszerek alkalmazásával, a munkatársak képességének teljes körű kihasználásával, ugyanakkor a költségek legalacsonyabb szinten tartásával valósítja meg. A TQM megvalósításához vezető utat az EFQM Kiválósági modell adhatja, amely nem más, mint a TQM mérésére szolgáló eszköz. Ezért a modellt egyre több közszolgáltató szervezet választja és alkalmazza minőségjavító-, fejlesztő tevékenysége alapmódszereként.

7.32 Önértékelés a szolgáltatási szférában

A szolgáltatásokat nyújtó vállalatoknál az önértékelés egyetlen célja a vállalat fejlesztése, mely cél kizárólag a vezetőség elkötelezettségén keresztül valósulhat meg. Amennyiben a lehető legnagyobb hasznot szeretnék elérni, akkor az önértékelést a menedzsmentfolyamat lényeges részévé kell tenni. Érdeemes tanulmányozni a Xerox Quality Services által a hatékony önértékeléshez az évek során meghatározott tíz alapelvet.

1. **Tűzzünk ki egyértelmű vállalati irányt** – ha a vállalati irány nem világos, akkor milyen vállalati célok elérését fogjuk értékelni az önértékelés folyamán?
2. **Egyezzünk meg a kulcsfontosságú tényezőkben** – legelső sorban a legfelsőbb vezetésnek kell ebben megegyezni. Az ügyfelek szempontjából a várakozási időt, a szolgáltatás rugalmasságát és a hozzáadott értéket tartják a legfontosabbnak. A belső munkatársak nézőpontjából viszont a szolgáltatás termelékenysége a kulcstényező.
3. **Ne csak a hiányokat elemezzük** – fel kell tárni a teljesítményt befolyásoló alapvető tényezőket.
4. **Tegyünk különbséget az áttörés és a folyamatos fejlesztés között** – a vállalati teljesítmény alapos elemzése, a benchmarking fontos annak értékeléséhez, hogy mit tesznek más vállalatok és hogyan. Meg kell tervezni a folyamatos fejlesztés módszerének alkalmazásából várható eredményeket.
5. **Tegyük az önértékelést az alapvető irányítási folyamat részévé** – a vállalatirányítás alapja kell, hogy legyen.
6. **Hasznosítsuk az eredményeket** – az önértékelés eredményeként – prioritás szerint – sorolt intézkedéseket kell tenni.
7. **Alkalmazzunk módszeres megközelítést** – az önértékelést meg kell tervezni, ütemtervet kell készíteni és végre kell hajtani.
8. **Vonjuk be a munkatársakat** – a mindennapi munka részévé kell válni az önértékelésnek.

9. **Az eredmények érvényesítő ellenőrzése és tanúsítása** – a „több szem többet lát” elv alapján a helyi egységek által végzett önértékelést és kidolgozott akciótervet jól kiegészítheti a kívülálló munkatársak bevonása.
10. **Kísérjük figyelemmel a központi vezetőség teljesítményét** – a felső vezetők teljes értékű résztvevői az önértékelési folyamatnak.

7.33 *Önértékelési modell közkönyvtárak és információs intézmények számára Nagy-Britanniában*

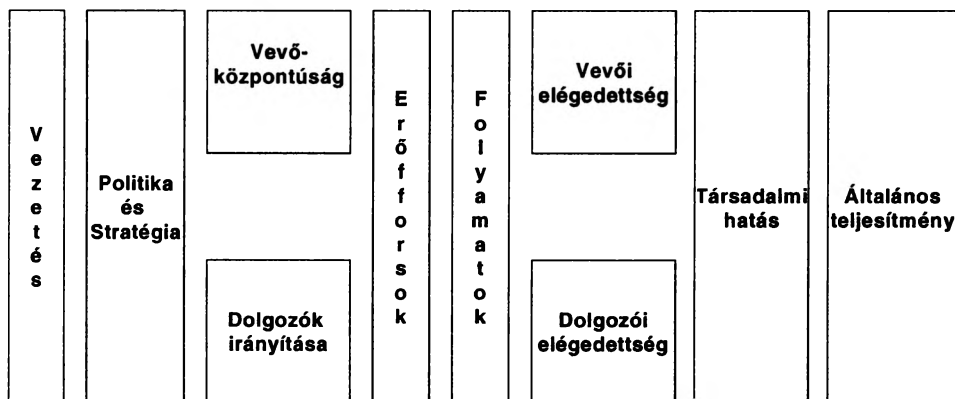
A Loughborough University által kidolgozott Library and Information Sector Improvement Model (LISIM) egyedülálló kezdeményezés ezen a területen.

Követelményrendszere az alábbi három módszer elemeit ötvözi:

- EFQM Üzleti Kiválóság Modell
- „The Quality Framework for Public Sector Quality” Modell (Stewart és Walsh, 1989)
- „The Democratic Approach for Public Sector Quality” Modell (Pfeffer és Coote, 1991)

Mindhárom megközelítés az emberi erőforrás minőségének és a vevői, felhasználói megelégedettségének fontosságát hangsúlyozza.

ÖNÉRTÉKELÉSI KRITÉRIUMOK KÖZKÖNYVTÁRAK SZÁMÁRA



LISIM Könyvtári Önértékelési Modell

A LISIM kidolgozásakor a fenti modellek követelményeit le kellett fordítani a könyvtári és információs szolgáltatások nyelvére, be kellett építeni a közszolgáltatás értékeit, valamint speciális szakmai és – nem utolsósorban – etikai szempontokat is figyelembe kellett venni.

A LISIM Könyvtári Önértékelési Modell fő szempontjai az alábbiakban foglalhatók össze:

Általános alapelv

- nem előírászerű – a modell bemutatja az értékelési követelményeket, és példákat ajánl a „jó gyakorlat” alkalmazására, de nem írja elő azt a módszert, vagy megközelítést, amelyet az adott könyvtárnak kötelezően alkalmaznia kell(ene). Az adott könyvtárnak vagy információs intézménynek kell eldöntenie, hogy mennyire illeszthetők ezek stratégiai tervéhez, szakmapolitikájához, céljaihoz.

Vezetési – irányítási elvek

- A célok állandósága – a stratégiai tervet, a szakmapolitikát és a célokat le kell bontani a szervezet minden részére és minden tevékenységet ezekkel kell összhangba hozni.
- Folyamatos javítás – a folyamatos javításnak át kell hatnia és minden munkafolyamatnak és műveletnek középpontjában kell lennie, be kell épülnie a könyvtár szervezeti kultúrájába. Az értékelési módszereket és a teljesítménymutatókat a kitűzött célokhoz kell igazítani.
- Benchmarking (színvonal összehasonlítás) – a folyamatos javítás ösztönzésére és előmozdítására alkalmazni kell mind a szervezet, mind a folyamat benchmarking-ot.
- Tényeken alapuló vezetés – a minőségjavításra vonatkozó döntéseket pontos és a rendelkezésre álló összes releváns információ alapján kell meghozni.

Emberi tényezők

- Jövőbe tekintő vezetés – a felső vezetés elkötelezettsége alapvető fontosságú az önértékelés sikerének szempontjából. Az elkötelezett vezető a szervezet tervezési és minőségjavítási tevékenységének mozgató ereje.
- Az érdekelték – a külső érdekelték elvárásainak való megfelelés a modell szerves része. Az olvasókkal/ügyfelekkel kapcsolatban álló

szolgáltatások menedzselésének kell a középpontban állnia. A könyvtári szolgáltatások érdekeltjei azok, akik érintettek ezekben a szolgáltatásokban: nemcsak egyszerűen használják a könyvtárt, hanem segítik, támogatják tevékenységét, szükség esetén lobbiznak is az érdekében. Az érdekeltek lehetnek maguk a könyvtári munkatársak, a könyvtári bizottság és a városi közgyűlés tagjai, könyvtárellátók, stb.

- A dolgozók szakmai fejlődése, bevonása és elégedettsége – a könyvtár által biztosított szolgáltatások minősége nagymértékben függ az alkalmazottak motiváltságától és elkötelezettségétől. Ezért olyan rendszereket kell működtetni, amelyek biztosítják, hogy a munkatársak megkapják a kellő támogatást munkájuk elvégzéséhez.

A LISIM Modell tehát

- jelentős mértékben közelíti és követi az EFQM Üzleti Kiválóság Modellt,
- középpontjában a partnerközpontúság és a társadalomra gyakorolt hatás áll,
- fenntartása és működtetése megköveteli, hogy a követelményrendszere beépüljön a stratégiai tervezésbe.

A Modell további lényeges elemei még a marketing stratégia megléte és hatékonysága, a (külső és belső) érdekeltek bevonása a könyvtár életébe, valamint a cselekvésre való ösztönzés és összpontosítás.

Országos Széchényi Könyvtár

7.34 Az önértékelés területei

Az önértékelési modell tíz fontos területet ölel fel:

- Irányítás.
- Politika és stratégia.
- Partnerközpontúság.
- A munkatársak menedzselése.
- A források menedzselése.
- Folyamatok.
- A használók elégedettsége.
- A munkatársak elégedettsége.
- Társadalmi hatás.
- Átfogó teljesítmény.

A 10 területhez értékelési kritériumokat és alkritériumokat rendel hozzá a modell:

Képességi kritériumok – hogyan tervezzük meg a szolgáltatási tevékenységeket

Eredményességi kritériumok – e tevékenységek eredményeire vagy következményeire vonatkoznak

A területek az alábbiak szerint csoportosíthatók:

Képességi kritériumok (mit tervez a szolgáltatás)	Eredményességi kritériumok (mit ér el a szolgáltatás)
Irányítás Politika és stratégia Partnerközpontúság A munkatársak menedzselése A források menedzselése Folyamatok	A használók elégedettsége A munkatársak elégedettsége Társadalmi hatás Átfogó teljesítmény

Az értékelésnél a kritériumok összekapcsolhatók az alábbiak szerint:

Irányítás	⇒	Átfogó teljesítmény
Politika és stratégia	⇒	Társadalmi hatás
Partnerközpontúság	⇒	A használók elégedettsége
A munkatársak menedzselése	⇒	A munkatársak elégedettsége
A források menedzselése	⇒	Folyamatok

7.4 Benchmarking (szint-összehasonlítás)

Ha egy intézmény szolgáltatásai tekintetében a kategóriájában a legjobbak közé akar kerülni, alapvető fontosságú, hogy megértse a jelenlegi gyakorlatokat és folyamatokat azokon a területeken, amelyek szolgáltatásaira és működésére hatással vannak. Erre az egyik lehetséges módszer egy benchmarking projekt végigvitele, amelynek során lehetőségünk nyílik arra, hogy másokról olyan információkat szerezzünk, amely saját tevékenységeinkkel is kapcsolatos.

A benchmarking segítségével felfedezhetjük fontosabb tevékenységeink és szolgáltatásaink erősségeit és gyenge pontjait. Jobban meg tudjuk érteni lehetőségeinket és a veszélyeket, valamint jobban fel tudunk készülni az előttünk álló követelmények teljesítésére. A benchmarking során nyert ismeretek segítségével könnyebben azonosíthatjuk a folyamatainkban rejlő fejlesztési lehetőségeket, kiiktathatjuk a szükségtelen folyamatokat, új szolgáltatásokat hozhatunk létre.

A benchmarking önvizsgálattal, önértékeléssel kezdődik, amely segít saját helyzetünk jobb megértésében és felkészít arra, hogy a másoktól szerzett ismereteket helyesen ítéljük meg.

Nem csak az a cél, hogy megtanuljunk lemásolni azokat, akik jobbak nálunk és így felzárkózzunk hozzájuk, hanem hogy felfedezzük, hogyan válhatunk a legjobbakká az általunk vizsgált területeken.

Saját teljesítményünk és a vizsgált szervezetek teljesítménye közötti eltérések okának meghatározásával és azzal, hogy összevetjük ezeket a tapasztalatokat saját erősségeinkkel, olyan hasznos információkhoz jutunk, amelyek segítségével meghatározhatjuk a legjobbak túlszárnyalásához szükséges teendőket.

7.41 Szabályok

A résztvevőknek célszerű megegyezni, a következő szabályok betartásáról, amelyek megtartása hatékony és etikailag is korrekt benchmarkingot eredményez:

A törvényesség szabálya – ha kétségesse válik a folyamat törvényessége, ne folytassa le.

A kölcsönösség szabálya – hasonló szintű és típusú információk adjunk tovább, olyant, amilyent mi is kaptunk.

A titoktartás szabálya – a kapott információkat bizalmasan kell kezelni, nem hozható nyilvánosságra a másik fél engedélye nélkül.

A használat szabálya – a kapott információkat csak a szervezeten belüli folyamatok és eljárások fejlesztésére lehet felhasználni.

A felkészülés szabálya – nem lehet a benchmarking folyamatot lefolytatni előzetes felkészülés nélkül.

Teljesítés szabálya – minden vállalt kötelezettséget a határidők betartásával kell teljesíteni.

A megismerés és a cselekvés szabálya – ismerjük meg egymás elképzeléseit és cselekedjünk annak megfelelően.

7.42 A benchmarking nyolc fontos lépése:

1. Határozzuk meg, mit kívánunk tökéletesíteni, mit kívánunk elérni.
2. Határozzuk meg, hogy ennek megvalósításához milyen erőforrásokra lenne szükségünk.
3. Keressünk olyan hozzánk hasonló nagyságú, feladatú intézményeket, ahol az általunk kitűzött célt már elérték.
4. A kapcsolat felvételével kérdezzük meg őket, hogyan csinálták, mire volt szükségük, milyen nehézségeik voltak.
5. Próbáljuk felmérni, mi képesek lennénk-e erre. Hasonlítsuk össze a rendelkezésünkre álló paramétereket, teljesítménymutatókat és egyéb elemzéseket, amelyek a másik intézmény rendelkezésére állt, vagy nem állt, amikor a fejlesztésbe belekezdtek.
6. Üljünk össze és dolgozzunk ki programot lemaradásunk pótlására.
7. Kezdjük neki és hajtsuk végre a programot.
8. Ellenőrizzük folyamatosan az eredményeket.

7.43 A benchmarking kör

- Tervezés – az első lépés kiválasztani azt a tevékenységet, amelyet fontos volna fejleszteni, elsősorban a felhasználók szempontjából. A prioritásokat mindig a felhasználói igények alapján kell megállapítani és hasznos azt meghatározni, hogy a kiválasztott tevékenység miért fontos. A tervezés e fokán analizálhatjuk a tevékenységet önmagában, illetve a többi tevékenységhez viszonyítva.
- A folyamat analízisa – ki kell választani, hogy mit fogunk mérni és milyen teljesítménymutatókat fogunk alkalmazni. Elkészítjük a folyamatábrát, mégpedig a vizsgált tevékenység minden folyamatáról. Ennél a lépésnél fontos, hogy egy megfelelő készségekkel és tudással rendelkező munkatárs vezetésével, a teljesítménymérésben jártas csoport dolgozzon együtt. A csoport az Ishikawa vagy halszálka diagram segítségével feltárhatja azokat a tényezőket, melyek az adott tevékenységre hatással vannak, illetve teljesítménymutatók segítségével határozzák meg a folyamat mennyiségi adatait.
- A terv elkészítése és információk gyűjtése – a harmadik lépcsőben meghatározzuk azokat az intézményeket, vagy részlegeket, amelyeknek színvonala lesz az összehasonlítás alapja. Elég, ha 3-4 intézményt vagy

részleget választunk ki. Célszerű kérdéseket előkészíteni három fő témakörben: általános szervezeti feladatok, a feldolgozással kapcsolatos feladatok és a mennyiségi mutatók.

- A teljesítmények összehangolása – az összeállított folyamatábrák és halszálka diagramok összehasonlítása alapján kaphatjuk a legtöbb fontos adatot. Ezek analizálása segít a szervezetek teljesítményének összevetésében és az eltérések meghatározásában.
- A tevékenység fejlesztésének megtervezése és bevezetése – az adatok analizálása és a különbségek meghatározása után meghatározhatjuk, hogy mit kell tennünk a hatékonyabb működés érdekében. Túl egyszerű lenne, ha csak azt várnánk el, hogy a munkatársak dolgozzanak keményebben – a cél az, hogy határozzuk meg konkrétan azokat az akciókat, amelyek valóban javítják a teljesítményeket.



8. A HUMÁN ERŐFORRÁS MINŐSÉGI KÉRDÉSEI

Amikor a TQM bevezetéséről beszélünk, általában a technikai oldalát hangsúlyozzák, és kevesebb szó esik az emberi oldalról, pedig a siker az embereken múlik. Az embereken, akik egy adott szervezetben dolgoznak, és ennek a szervezetnek kultúrája hatással van rájuk.

A minőségmenedzsment sikerének egyik legfontosabb alapját a szervezés és működtetés emberi tényezői képezik.

8.1 Motiváció

A motiváció a legnagyobb kihívás a könyvtári és információs menedzserek számára, hogy az állandó és gyors változások közepette menedzseljék és motiválják a személyzetet.

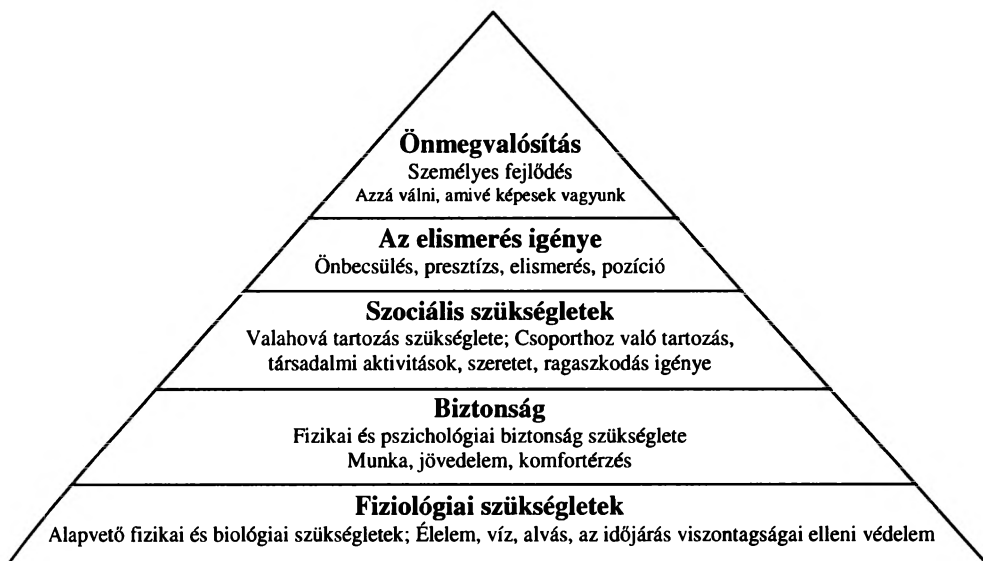
8.1.1 Motiváció az elméletben

A sikeres teljesítményhez szükség van képességekre, a célok tisztánlátására, forrásokra és motivációra.

A képességek között nagyon fontosak a technikai készségek, a célok tisztánlátása annak megértése, hogy az egyén, a csoport és a szervezet mit képes elérni, a források az emberek, az eszközök és a pénz együttese és mindezekhez kapcsolódó a motiváció, amely, ha magas fokú, akkor magas fokú teljesítményt eredményez.

A TQM sikere nagymértékben az embereken múlik, ezért igen fontos, hogy a munkatársak kellőképpen motiváltak legyenek.

Maslow a motiválhatóság megvilágítására összeállította a szükségletek hierarchiáját, mely Maslow piramis néven ismert. Feltételezte, hogy az emberi szükségleteknek létezik egy hierarchiája, amelyek az adott sorrendben elégítődnek ki.



Maslow szerint az ember számára a legfontosabb, hogy érezze, szükség van rá, ez egyben motiváló tényező is.

8.12 A motiváció a gyakorlatban

A legfontosabb, hogy felismerjük, nem lehet mindenkit ugyanazon a módon motiválni.

Jól mutatja ezt McGregor két elmélete, az X és Y elmélet, illetve Ouchi Z elmélete.

X elmélet

- A munkatársak lusták, nem szeretnek dolgozni, ezért állandóan ellenőrizni, adott esetben
- büntetni kell őket,
- passzívak, nem kezdeményeznek, nincsenek ambícióik, ezért vezetni kell őket,
- minden változásnak ellenállnak.

Y elmélet

- a munkatársak nem passzívak, csak a bürokratikus környezet teszi őket azzá,
- szívesen vállalnak felelősséget, ha azt lehetővé teszik számukra,

- szívesen dolgoznak, ha a szervezet céljainak elérésétől saját céljaik elérését várhatják,
- megnyerhetők a változás ügyének, ha tudják, hogy arra miért van szükség és ha abban aktívan részt vehetnek.

Ouchi a fenti két elmélet folytatásaként a Z elméletet fogalmazta meg.

Z elmélet

- a humanizált munkakörülmények megteremtik a hatékonyabb munkavégzés lehetőségét azzal, hogy a munkatársaknak önbecsülést és emberi méltóságot adnak,
- a munkatársak együttműködése egészségesebb a szervezet egészének sikeres működése szempontjából, mint a versengés,
- a munkatársak akkor dolgoznak szívesen a szervezetnél, és eredményeihez akkor tudnak a leghatékonyabban hozzájárulni, ha tudásuk és tapasztalataik növelésére folyamatosan lehetőség van.

Herzberg a munkához való hozzáállás tényezőivel foglalkozott, elemezte a motiváló tényezőket.

A munkatársak motiváltságát és hatékonyságát számtalan tényező befolyásolja:

- A szervezet maga
- A fiziológiai tényezők
- A munkatársak magatartása
- A munkatársak hozzáállása

Öt kulcsfontosságú motiváló tényezőt állapított meg:

- Oktató, felkészítő programok – minden elvégzendő feladatra megfelelő tudásra van szükség
- Cél- és feladat-meghatározás – pontosan ismerni kell a célokat és feladatokat
- Döntéshozatali stratégiák – kinek milyen helyzetben milyen döntési jogköre van
- A munkahely szociális szerkezetének alakulása a technika hatására – a technika más-más munkafeltételeket és kapcsolatokat alakít ki
- Anyagi ösztönzők – bérezés, jutalmazás

Mik lehetnek motiváló tényezők?

A Maslow-féle biztonsági szükségletet el lehet érni megfelelő tréninggel, kommunikációval és folyamatos visszacsatolással, hogy az egyén jól érezze magát a helyén.

A munkahelyi feltételek javításával, odafigyeléssel el lehet érni, hogy a munkatársak otthon érezzék magukat munkahelyükön.

Az önbecsülést jó szóval, egy köszönőmmel és hatékony visszacsatolással lehet elérni.

Az önmegvalósítást fejlesztő programokkal, átváltható készségek megszerzésével, a szakmai fejlődés lehetőségeinek biztosításával lehet segíteni.

A személyzet motivált, ha:

- munkáját sajátjának érzi,
- ha a főnöke támogatja,
- ha magas követelményeket állítanak elé,
- ha tudja, hogyan működik a könyvtár,
- ha tudja, mi történik nap, mint nap,
- ha némi beleszólása van a dolgok menetébe,
- ha jó csapatban dolgozik,
- ha innovatív képességeit használhatja,
- ha kapcsolatban áll a szolgáltatást igénybevevőkkel.

Országos Széchényi Könyvtár

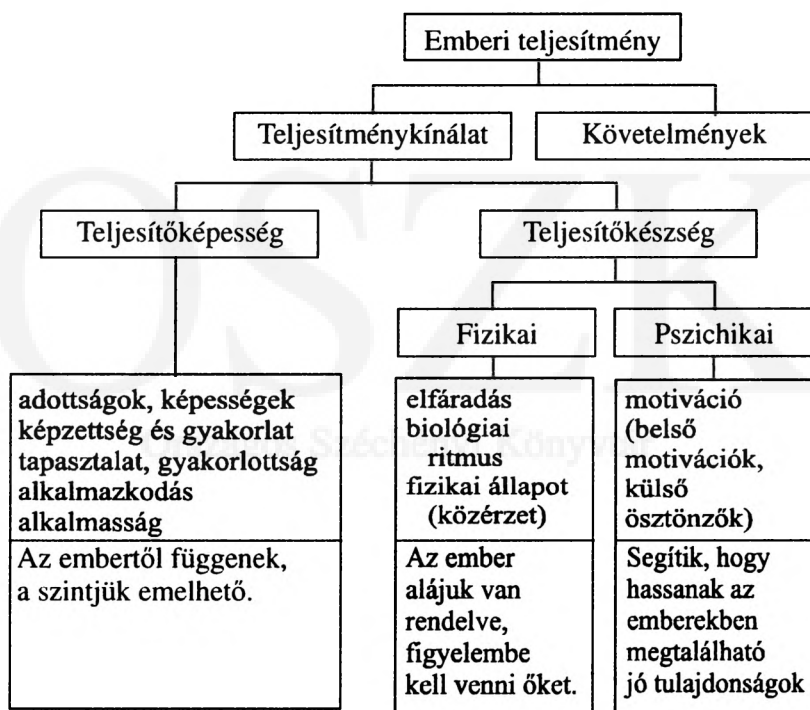
Az ösztönzés tíz parancsolata

1. Célkitűzésről, feladatról soha ne beszéljünk feltételes módon.
Ne használjuk a „talán”, „esetleg” szavakat.
2. Minden feladathoz tűzzünk ki reális határidőket és jelöljük meg a felelős csoportot, személyt.
3. Mindig ismertessük a munkatársakkal a célok, feladatok, utasítások hátterét, indokait.
4. A munkatársakhoz intézett kérdések legyenek mindig konkrétak, csak így várhatunk el fontos információt.
5. Ne kezdjük kérdéseinket a „miért” vagy „hogyan” kérdőszóval, mert ezzel védekezésre kényszerítve érzi magát a kérdezett munkatárs (dolgozó).
6. A teljesítményt, a minőséget értékeljük és ne a személyiséget.

7. Kerüljük az egyenlősít az emberekkel való bánásmódban és a jutalmazásban.
8. Jól időzítve mondjunk véleményt, tisztességes, javító szándékkal.
9. Növeljük munkatársaink önállóságát, felelősségét és hatáskörét.
10. Derítsük ki, hogy minek a megszerzésére, elérésére vágyunk munkatársaink, és hogy ezért mit hajlandók nyújtani.

8.2 Az emberi teljesítmény

A következő ábra a teljesítményt meghatározó tényezők összefüggését mutatja be.



Emberi teljesítmény

A teljesítmény létrejöttének feltétele az ember teljesítménykínálata, ez az adott munkafeladat elvégzése során válik valódi teljesítménnyé. A teljesítménykínálatot a teljesítőkéesség és a fizikai-pszichikai teljesítőkézség határozza meg. A teljesítőkéesség feltételezi, hogy az ember rendelkezik mindazon személyiségjellemzőkkel, amelyek lehetővé teszik a sikeres cselekvést,

munkavégzést. Ilyenek lehetnek azok a természetes adottságok, öröklött tulajdonságok, amelyekkel már eleve születik az ember, a képességek, amelyek egy adott tevékenység végrehajtásához szükségesek.

A minőségi teljesítmény növelésének egyik módja a képességek szintjének növelése.

A fizikai teljesítőképesség befolyásoló tényezői az elfáradás, a napi biológiai ritmus és a fizikai állapot, a közérzet okozzák a teljesítménykínálat változásait. Hasonló szerepe van az aktuális fizikai állapotnak, a közérzetnek is.

A teljesítménykínálatot befolyásoló tényező a pszichikai teljesítőképesség is, ennek legfontosabb eleme a motiváció. Gyakorlati szempontból különös jelentősége van a belső motivációnak, amely a feladat elvégzésére ösztönzi a munkatársat. A külső motiváció alkalmazására azért van szükség, hogy az emberek megtegyenek valamit, amit maguktól nem tennének meg.

8.3 A motiváltság, képesség, irányítási lehetőség modellje

A minőségmenedzsment sikerének egyik legfontosabb alapját a szervezés és működtetés emberi tényezői képezik:

- Az egyén életminősége, szakmai fejlődése és egyéni boldogulása, ezt az erkölcsi elismerés, az anyagi helyzet javítása, a fontosság érzése és a sikerélmény befolyásolja pozitív irányba
- Az egyének közötti kapcsolatok minősége, ezek javítása, kölcsönös bizalom és együttműködés. A kapcsolatok minőségét a jóakarát, szolidaritás, segítségnyújtás és segítségkapás bizonyossága jelentik. A jó munkahelyi légkör alapja, hogy a munkatársak között a bizalom légköre és az együtt a közös célért életforma alakuljon ki.
- A vezetés működésének minősége a szervezet minőségét garantáló működés biztosítására. A vezetés működésének egyik legfontosabb feladata a sikeres, győztes csapat kialakítása, hogy a „győzni akarok, hogy neked is jó legyen” szemlélettel vezessen. A vezetés másik oldala az emberek, a folyamatok irányítása.

Amint azt már a minőség fogalmának megfogalmazásánál is láttuk, a személyes minőség minden minőség alapja. Ennek is két oldala van, egy úgynevezett kemény és egy lágy:

<i>Kemény</i>	<i>Lágy</i>
képesség képzés készségek tapasztalat teljesítmény gyakorlat erőnlét	akarat hozzaállás elkötelezettség kapcsolatok

Ennek kapcsán azt mondhatjuk, hogy az emberek képesek és tudnak valamit tenni és akarnak és hajlandók valamit tenni. A munkatársaknak a munkahelyhez, a munkához való viszonyának megítéléséhez és a vezetés ehhez kapcsolódó tennivalóihoz ad útmutatást az alábbi táblázat:

		<i>Képes, tud</i>			
		nem	igen		
<i>Akar, hajlandó</i>	nem	– áthelyezni – elbocsátani	– motiválni – támogatni – új követel- mények	nem	<i>Akar, hajlandó</i>
	igen	– képezni – támogatni – tesztelni	– felelősség- átadás – cselekvési szabadság – új kihívások	igen	
		nem	igen		
		<i>Képes, tud</i>			

*Humán erőforrás menedzsment
Személyes minőség*

A lényeg nem az, hogy mit tud egy egész szervezet, hanem, hogy mennyire tud fejlődni, változni. Sokan azt gondolják, hogy a formális szerkezeti struktúra megváltoztatásával, küldetésnyilatkozat megfogalmazásával, tréning lebonyolításával már meg is valósították a szervezet átalakítását.

Sem a szervezet átalakítás, sem új szervezet létrehozása nem lehetséges a munkatársak tudásának, hozzáállásának, viselkedésének megváltoztatása nélkül.

A siker kulcsa az emberek, felelősségeik, feladataik és a folyamatok összhangba hozása. A viselkedést egy szervezeten belül a kiosztott szerepek határozzák meg.

A TQM a munkatársak megváltoztatásáról is szól. Az emberi tényező két fontos eleme az elkötelezettség és a kompetencia. Egy személy tehát akkor kompetens, ha megfelelően motivált és megfelelő képességekkel rendelkezik a munka elvégzéséhez.

$$\text{Kompetencia} = \text{motiváltság} + \text{képesség}$$

Ez a modell azonban csak az egyént veszi figyelembe, ki kell terjeszteni a szervezetenél kapott hatalom és irányítási lehetőség felé. A kölcsönhatás a motiválás, képesség és irányítási lehetőség között fogja meghatározni azt az összhatást, amit az egyén gyakorol a szervezetre. Ez a hatás lehet kedvező, vagy kedvezőtlen.

A hatást a következő képlettel lehet kifejezni:

$$\text{Hatás} = \text{motiváltság} + \text{képesség} + \text{irányítási lehetőség}$$

Egy erősen motivált személy, gyakorlatilag korlátlan irányítási lehetőséggel igen nagy erőt jelenthet jó és rossz irányban is. A szervezetre gyakorolt hatása kizárólag a képességeitől fog függeni.

Egy erősen motivált zseni, ha nincs irányítási lehetősége, nem fog tudni pozitív hatást gyakorolni a szervezetre.

8.4 Csapatmunka

A minőségmenedzsment egyik legfontosabb eszköze a csapatmunka. Amíg a csoport egyének együttese közös érdeklődéssel vagy témával, addig a csapatnak közös szándékai, tervei és céljai vannak.

A csapat egymást kiegészítő egyénekből áll és együttesen képes hatékony munkára. Futball sem állhat csak góllövőkből, a hatékony információhoz a csapatban is a szerepjátékosok hatékony kombinációjára van szükség (futball-csapat).

Meredith Belbin pszichológus szerint 8 szerepkör szükséges minden sikeres csapatban az alábbi minőségekkel:

Forrás kutató, nyomozó – extrovertált, beleérző, kíváncsi, kommunikatív – új elképzelésekkel teli, jól kezeli a változásokat.

Végső befejező – gondos, alapos, rendszerető, aggodó – képes az elképzeléseket keresztülvinni és tökéletesíteni.

Csapatmunkás – szociálisan orientált, inkább együtt érző és szelíd – képes az embereket és a helyzeteket jól elfogadni és követni a csapat szellemet.

Tervező, „ültető” – individualista, komoly gondolkodású, liberális szellemű – fantázia dús, intellektuális, nagy tudású.

Értékelő – körültekintő, előrelátó józan, higgadt, nem érzelmes – jó ítélőképességű, diszkrét és keményfejű.

Formáló, alakító – dinamikus, erősen érzékeny – hajlandó a biztonsági és egyéb kihívásoknak neki menni,

Elnök – nyugodt, önkontrollal rendelkezik, önérzetes, öntudatos – minden elképzelést érdemben üdvözöl, van intézményi jövőképe a kiemelkedő célok ismeretében.

Intézményi munkás – konzervatív, kiszámítható, kötelességtudó – keményen dolgozik, szervezőképessége van, önfegyellemmel bír.

Minden csapatnak kell lehetőleg rendelkezni ilyen szerepkörű tagokkal, egy-egy ember több szerepkört is betölthet.

8.41 A munkatársak kiválasztása

Ha a munkatársak közül valaki eltávozik, első kérdés, hogy be kell-e egyáltalán tölteni a helyét?

A következő választási lehetőségeink vannak, amelyeket jól át kell gondolni:

1. nem töltjük be a helyet – nehéz így dönteni, mert lehet hogy valamelyik szolgáltatással fel kell hagynunk,
2. felajánljuk másik munkatársak a feladatot –jó motiváló eszköz, új elképzelésekhez kevésbé jó,
3. áthelyezünk másik munkatársat – jó a személyes fejlődéshez,
4. Felveszünk új munkatársat – „vérfrissítés” a csapatban,
5. Átszervezzük a munkakört – ezzel viszont visszajuthatunk az első megoldáshoz

Meg kell fogalmaznunk az adott munkakör leírását, hogy könnyen meg tudjuk találni az alkalmas munkatársat.

A munkakörök leírásának tartalmazni kell:

- a munkakör nevét,
- szükséges képesítést,
- általános elvárásokat,
- jelentési kötelezettséget,
- speciális kötelezettségeket,
- általános kötelezettségeket,
- kiegészítő információkat.

Ezután megfogalmazhatjuk az egyéni elvárásokat is. A munkakör ismeretében készíthetjük el az álláshirdetést, amelyben nagyon pontosan és konkrétan kell meghatározni, hogy milyen feladatra milyen munkatársat keresünk. Ellenkező esetben túl sok jelentkező akad, ami megnehezíti a kiválasztás folyamatát.

Melyek lehetnek a kiválasztás módszerei:

- pályázat,
- referenciák,
- teszt,
- interjú,

Amennyiben az interjú módszerét alkalmazzuk, fontos a jó szervezés, főleg ha több jelentkező is akad.

Az interjú lehetséges megszervezése:

1. Üdvözlés – a bizottság elnöke.
2. Bevezetés és magyarázat – a bizottság elnöke
3. Az önéletrajzon alapuló kérdések - mindenki kérdezhet
4. A munkakörhöz kapcsolódó kérdések – a megfelelő bizottsági tag
5. A munkához kapcsolódó technikai kérdések – ha szükséges
6. Szélesebbkörű szakmai/szervezeti kérdések –ha szükséges
7. Az alkalmazás feltételei és időszaka – személyügyi bizottsági tag
8. Lehetőség biztosítása a jelentkezőnek kérdések feltételére
9. Záró formalitások – van-e még kérdés, kivel kell a jövőben a kapcsolatot tartani
10. Zárás – köszönet és viszontlátásra

8.5 Képzés és értékelés

A munkatársi fejlesztő programokat természetesen a stratégiai tervhez igazodóan kell elkészítenünk. Ehhez feltétlenül szükség van a képzési szükségletek analizálására az intézményi fejlesztésekhez kapcsolódóan, mert így tudjuk meghatározni, hogy kit, mikor és mire képezzünk.

Ehhez szükség van a képzési terv elkészítésére és a hozzá kapcsolódó pénzügyi támogatások meghatározására is.

A munkatársak értékelésének elmélete szerint nagyon fontos, hogy az értékelés ne legyen szidás, büntetés, hanem valódi értékelés. Ne legyen csak „egyszer egy évben”, hanem ha alkalom és lehetőség van legyen az értékelés gyakoribb.

Az értékelés gyakorlata szerint értékelhetjük a teljesítményt, végezhetünk potenciális áttekintést a munkáját illetően például a jövőbeni szerepekre is koncentrálni és adhatunk jutalmazó értékelést is.

Az értékelésnél vegyük figyelembe a következő fontos tényezőket:

- Hagyjunk elegendő időt az előkészületre, a beszélgetésekre és a követésre.
- Dolgozzunk ki olyan rendszert, amelyik könnyen érthető és könnyen működik.
- Az értékelés legyen informális, involváló.
- Készségekre és együttműködésre koncentráló értékelést folytassunk.
- Teremtsünk megfelelő légkört.

- A követő tevékenységek – az értékelő beszélgetést inkább a folyamat elején, mint a végén tartjuk.

Lássunk egy lehetséges példát az értékelő megbeszélés előkészítésére. Ezt az értékelőlapot a munkatárshoz a beszélgetés előtt megfelelő idővel el kell juttatni.

Megjegyzések a beszélgetésen résztvevő munkatársak részére

Az Ön személyes fejlődése

1. Határozza meg erős pontjait és gondolja végig, hogyan tudná ezeket jobban érvényesíteni saját, illetve csoportja munkájában?
2. Meg tudná határozni, hogy milyen területen van szüksége további támogatásra, tapasztalatszerzésre? Úgy gondolja, hogy az utolsó értékelő beszélgetés óta történt fejlődés?
3. Milyen továbbképzésen vett részt az elmúlt 12 hónapban?
4. Milyen további tréninget érezne szükségesnek?
5. Milyen további tapasztalatok szerzése lenne a leghasznosabb az Ön számára az elkövetkező hónapokban?

Gondolkozzon el a további karrierjéről. Milyen ambíciói vannak a jövőre nézve?

Nem kell aggódnia az értékelő beszélgetés miatt. Ez egy formális lehetőség, hogy felettese elbeszélgessen Önnel baráti és konstruktív az Ön teljesítményéről, sikereiről, személyes fejlődéséről. Ez nem jelenti azt, hogy ezekről a dolgokról nem lehet évközben is beszélgetni. A beszélgetésről készült összegzést felettese továbbítja a menedzsmenthez, ebből egy példányt természetesen Ön is kézhez kap.

8.6 Munkatársi problémák

A munkatársi problémák természetesen összetettek és változatosak lehetnek. Általános problémák lehetnek a következők:

- Gyatra teljesítmény mennyiségi és minőségi szempontból
- Késések és távollétek
- Durvaság a kollegákkal és a használókkal
- Irracionális ítéletek és szeszélyes munkavégzés

A problémák felmerülésével kapcsolatban a vezetőnek az alábbi legfontosabb feladatai vannak:

- Elhatározni, hogy lép – bár mindenki utálja a konfliktust, mégis meg kell találni az utat, hogy elkerüljük a konfrontációt.
- Felismerni a jeleket mielőtt nagyobb lenne a baj.
- Mérlegelni az okokat mielőtt cselekszik – mi lehet a probléma?
- Beszélgetni a munkatársakkal, hogy megértsük a problémát.
- Végig gondolni a megoldás lehetőségeit.
- A megoldás végrehajtását és eredményét elemezni.

8.7 Szakmai etika

A szakmai etika az a forma, amely keretbe foglalja a könyvtárosok által nyújtott minőségi szolgáltatásokat.

Az etika olyan erkölcsi eszményeket képvisel, amelyekben megnyilvánul

- A képesség szerint végzett lelkiismeretes munka
- A megfelelő, folyamatosan fejlesztendő szakismeret tisztelete
- A minden szinten megjelenő felelősségtudat
- Az emberek iránti tiszteletet és szeretetet
- A szolidaritás és a közösségi érzés

A könyvtárosság a szolgáltató szakmák közé tartozik, és mint ilyen:

- A használók igényeit elégíti ki
- Közvetlen kapcsolat alakul a könyvtáros és a könyvtárhasználó között

A közvetlen kapcsolat meghatározóvá teszi a könyvtáros személyiségének alkalmassági képességét, azaz:

- A kapcsolatteremtő képességet
- Az emberekkel való foglalkozás örömét
- A pedagógusi és pszichológusi hajlam meglétét és gyakorlását
- A személyekkel és a problémákkal szembeni empátiát
- A demokratikus légkör megteremtésére való képességet
- A felelősségvállalást.

Bevezető az esettanulmányhoz

Az Informatikai és Könyvtári Szövetség, akkor még Könyvtári és Informatikai Kamara elnöke és főtitkára 1994-ben egymástól függetlenül egyszerre kapott meg egy British Council ösztöndíjat Manchesterbe. Az ösztöndíj egy menedzsment tanfolyamra szólt, amelynek igazgatója Maurice Line volt, és előadói között szerepelt például Sheila Corrall is.

A Kamara két tisztségviselője, ennek a könyvnek a két szerzője, akkor vált a menedzsment szemlélet és módszerek elkötelezettjévé. Az új tudást – meggyőződésükké vált – tovább kell adni, meg kell honosítani a hazai könyvtárakban, mert ez az a lehetőség, ami segítheti a magyarországi könyvtárakat egy új szerepvállalásban, a könyvtárhasználó könyvtárának kialakításában.

Ennek volt következménye a még abban az évben, 1994-ben Lakitelken rendezett Könyvtári menedzsment tanfolyam a vezető hazai könyvtárosok számára, és nem véletlen, hogy ennek az angol előadókkal rendezett, és szinkrontolmácsolással szervezett tanfolyamnak (Maurice Line és Sheila Corrall voltak az előadók) a helyi szervezője (a Kamara mellett) a kecskeméti Katona József könyvtár volt.

A Katona József Könyvtár akkor épült. Nagy tervei voltak a könyvtár vezetőjének és munkatársainak, de ehhez sok új tudásra volt szükség. Újra, most másodszor találkozott ezen az úton a Kamara lehetősége és a könyvtár vezetésének újat akarása.

1995-ben pályázat jelent meg a brit és a magyar kormány közös kiírásában a brit menedzsment módszerek magyarországi elterjesztésére. A Kamara pályázott, és a legtöbb értékelési pontot megszerezve, nyert.

A projekt címe: *„Stratégiai tervezés – teljesítménymérés, teljes körű minőségirányítás”* volt.

A pályázat eredetileg két könyvtárra vonatkozott, egy épülőre – a Katona József Könyvtárra, és egy már jól működőre, amely azonban fejlődni szeretett volna, a Békés Megyei Könyvtárra.

A projekt célját akkor így fogalmaztuk meg:

„A könyvtári menedzsment területén az európai normákhoz való igazodás, két konkrét könyvtár stratégiai tervének, szolgáltatási hatékonyság elemzésének és teljes körű minőségirányításának (TQM) kidolgozása, s ennek modellként való alkalmazása további könyvtárak esetében.

Megfelelő metodika kidolgozása a könyvtári menedzsment elméleti és gyakorlati oktatásába, új könyvtárkép kialakítása."

A projekt magyar koordinátorai: dr. Skaliczki Judit és Zalainé dr. Kovács Éva voltak, a hazai résztvevői Ramháb Mária és dr. Ambrus Zoltán, az angol szakemberek: Maurice B. Line, könyvtári és informatikai tanácsadó, a projekt angol vezetője és Ron. L. Pybus, a Wiltshire County Council Libraries, Museum and Arts igazgatója.

A kért összeg felét, (egy könyvtárat figyelembe véve) kaptuk meg, ezért úgy döntöttünk, hogy az épülő Katona József Könyvtár marad a projekt résztvevője, és kezdi el a munkát 1996-ban a külföldi és hazai szakemberekkel. Az eredményt ismerjük, az odavezető útról, a projekt megvalósulásáról a továbbiakban, az esettanulmányban olvashatunk.



9. ESETTANULMÁNY

Minőségbiztosítási projekt a Katona József Könyvtárban 1996–1999

9.1 A projekt előzményei

A több mint 100 éves múltra visszatekintő Katona József Könyvtár a közelmúltban rendkívül nagy változásokon ment keresztül. Az 1996. augusztus 16-án átadásra került épület, alapvetően új helyzetet teremtett a térség lakosságának könyvtári ellátásában.

VÁLTOZÁSOK



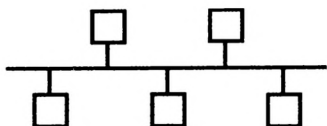
1897–1996

- Városközponti elhelyezés
- Több telephely
- Egy szintes – 500 m²
- Zsúfolt, áttekinthetetlen szolgálati tér

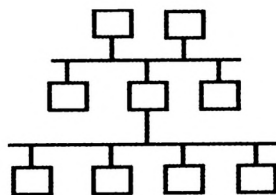


1996-

- Városközponti elhelyezés
- Egy telephely
- 3 szintes – 8000 m²
- egymásra épülő, jól áttekinthető terek



- ❖ 3 analóg telefonvonal
– 15 mellék
- ❖ Lokális Novell hálózat
- ❖ Fénymásoló
- ❖ Mikrofilmleolvasók



- ❖ ISDN - Bosch telefonközpont - 60 mellék
- ❖ Teljes körű gépesítés- OLIB- 100 munkaállomás
– WEB szolgáltatás
- ❖ Képvágás, montírozás, prezentációs eszközök
– Zárt láncú videó hálózat
- ❖ Zenei lehallgató rendszer – 10 csatorna
- ❖ Mobil hangosítás
- ❖ Automatizált fénymásolók, mikrofilmleolvasók

Hagyományos szervezet

56 fő



37 év

Új szervezet

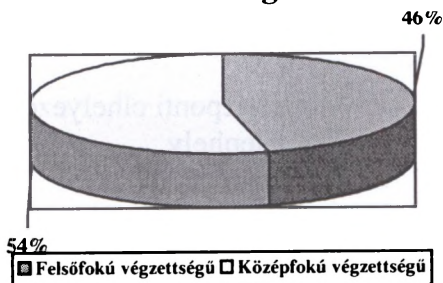
104 fő



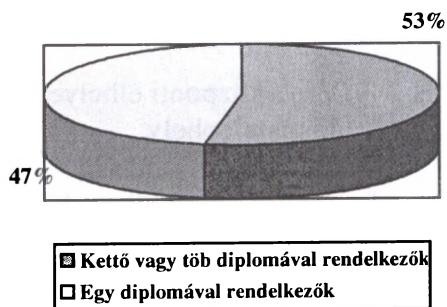
35 év

ÁTLAGÉLETKOR

Összes dolgozó



Felsőfokú végzettségű



A könyvtár működési feltételeinek ilyen nagymértékű változása szinte szükségszerűvé tette, hogy a könyvtár vezetése olyan új utakat keressen, amelynek szemlélete lehetőséget ad arra a könyvtár személyzetének, hogy eredményesen tudjon élni a változásokkal.

Intézményünk már 1994-ben segítőként vett részt a Könyvtári és Informatikai Kamara által meghirdetett minőségbiztosítási tanfolyam megszervezésében Lakiteleken. Az itt szerzett tapasztalatok egyértelműen kijelölték azt az utat, amely a Minőségbiztosítási projekthez vezetett.

Ez a hároméves program – a British Council támogatásával – számtalan előnnyel járt a könyvtár fejlődése szempontjából:

- a téma legjobb nemzetközi és hazai szakembereitől tanulhattuk a TQM ismereteket, közösen élhettük át annak szemléletét,
- a projekt teljes egészében a saját könyvtárunkra épült,
- a működési körülmények pozitív változásai felerősítették a szervezeti, szemléleti változások szükségességét is.

9.2 A projekt első szakasza (1996–1997)

1996. október 7–12.

Az első egyhetes tréningen – mintegy 15-18-an - a könyvtár magasabb-és középfvezetői, valamint az önálló szakterületeken dolgozók vettek részt. Igyekeztünk a leghatékosabb feltételeket biztosítani, hogy rövid együttlétünk minél eredményesebb legyen. A csoportmunkára is alkalmas –teljes körű technikai felszerelést biztosító – közösségi hely fontos feltétele volt ennek a munkának.

Igen komoly segítséget jelentett a közös munkában mind az angol, mind a magyar szakemberek magas szintű felkészültsége, emberi kvalitásai. Ez már önmagában komoly motiváció egy változásokra elszánt munkahelyi kollektíva számára.

Az előadások és a gyakorlatok témái:

- A változás szükségessége
- A tervezés: stratégiai, üzleti
- Lehetséges jövőképünk
- Minőségmenedzsment
- Marketing, piackutatás
- Az egyes tevékenységek mérhetősége
- Közönségkapcsolatok, PR-terv
- A személyzet menedzsmentje

Saját könyvtárunk helyzetéből, gyakorlatából kiindulva megismerkedtünk számos új módszerrel, a kiscsoportos munka előnyeivel. A legfontosabb egy olyan szemlélet megtapasztalása volt, amely nagymértékben hozzásegített bennünket a változó világ előnyeinek, lehetőségeinek felismeréséhez, annak kiaknázásához.

Közös munkánk eredményeként kiderült, hogy melyek a legaktuálisabb problémáink, amelyek kidolgozására hat munkacsoportot hoztunk létre trénerünk javaslatára, illetve saját kezdeményezésünkre.

1. Belső kapcsolatok (kommunikáció)
2. Külső kapcsolatok (kommunikáció)
3. A teljesítmény mérése
4. Térítéses, értéknövelt szolgáltatások
5. Képzési követelmények
6. A 10–16 évesek könyvtárhasználata

Tevékenységi javaslatok

A projektet irányító Maurice B. Line és társa Ron L. Pybus 10 hónapra írásban adott javaslatokat munkánkhoz és beszámolót kértek tevékenységünkről.

Senior Manegement Group - Irányító Csoport

Első javaslatként létrehoztunk egy olyan csoportot, amely alapvetően a projektet irányította, konzultált a munkacsoportokkal, értékelte, irányította a folyamatokat. Az SMG tagjai voltak az igazgató, igazgatóhelyettes, két középvezető, két munkatárs, akiket a könyvtári személyzet választott. Üléseiről rövid írásos emlékeztető készült, a munkacsoportok is írásban adták be javaslataikat, kidolgozott anyagaikat.

Jövőkép

A leggyorsabban az intézmény jövőképét javasolták a szakértők elkészíteni azoknak a szempontoknak a figyelembe vételével, hogy legyen:

- inspiráló a személyzetnek,
- meggyőző a fenntartónak,
- izgalmas a közösségnek,
- megvalósítható.

Nélkülözhetetlen lépések:

- az egész személyzet vegyen részt a jövőkép kialakításában,
- több részletét ki kell dolgozni,
- a könyvtárfelhasználókat is be kell vonni (fókusz csoport),
- számba kell venni átfogóan a jövőkép kialakításához szükséges forrásokat.

Intézményünkben hagyománya van a névadó Katona József születésnapján minden évben megtartott szakmai napnak, amikor a teljes személyzet együtt van. Minden évben másik szolgáltatási egység készül a megemlékezésre valamilyen sajátosságot feltárva a nagy drámaíró életéből, munkásságából. A rövid visszaemlékezés után szakmai munkánkat értékeljük, beszámolunk egymásnak az év eredményeiről, tervezzük a következő évet.

1996-ban ezt a napot választottuk arra, hogy közös jövőnkéről gondolkodjunk. Kiscsoportban fogtunk a tervezgetéshez, majd összedolgoztuk a javaslatokat. Az elkészült jövőkép - amelyet általában 10 évre szokás előrevetíteni – egységes szövegben elkészült, s a mai napig érvényesnek tekintjük. Meg kellett azonban állapítanunk, hogy bizonyos területeken sokkal gyorsabban haladtunk

a megvalósítás felé, mint ahogy gondoltuk. Ez jó megerősítés számunkra, ugyanakkor azt is megtapasztaltuk, hogy melyek azok a terveink, amelyekre sokkal több időt, szakmai munkát kell fordítani (*1. számú melléklet*).

Munkacsoportok tervezése

Célok:

- segíteni a szervezet fontos célkitűzéseinek megoldásában,
- lebontani a válaszfalakat a részlegek között,
- bátorítani a személyzetet, hogy saját problémáit egyedül oldja meg,
- gyakorlatot szerezni team-munkában.

Szabályok az első csoportok kialakításához:

Minden csoportban

- legyen nem több mint 5 fő (minimum 4),
- legyen nem több mint egy ember egy részlegből,
- legyenek különböző beosztású dolgozók (legalább egy nem könyvtáros)
- ne legyen a csoportok között tagsági átfedés,
- a csoport maga válassza meg vezetőjét,
- a csoport tagjai más dolgozókkal konzultáljanak szükség szerint,
- egyik csoportban sem dolgozhat az igazgató.

Az egész könyvtár számára meg kell hirdetni a csoportmunkát, amelybe önkéntesen lehet jelentkezni. Minden csoport tagságát, munkáját az SMG hagyja jóvá. Minden csoportnak munkájából általában 3–5 hónapon belül jelentést kell írnia, amely konkrét javaslatokat kell hogy tartalmazzon az adott témában.

9.21 Belső kapcsolatok (kommunikáció)

Hatásköre: megvizsgálni a könyvtár létező kapcsolatait (benne az információ áramlását) a könyvtár dolgozói között, a fiókkönyvtárakat is figyelembe véve, majd javaslatokat tenni a helyzet javítására.

Minden szervezetben az egyik legfontosabb szempont a belső kommunikáció helyzetének minél sokoldalúbb feltárása, az információáramlás hatékony megszervezése, a csatornák zavartalan működtetése. Ez nem lehet pusztán „szokásjogon” alapuló, sok területen átgondolt szabályozottságot igényel.

A munkacsoport tagjai először számba vették a meglévő kapcsolati formákat, tartalmakat, majd a feltárt hiányosságok megszüntetésére javaslatokat dolgoztak ki, illetve a meglévő formákat igyekeztek tudatosítani a szervezet egészében.

Számos esetben tűnt praktikusnak – a nyomtatott forma mellett – az elektronikus kapcsolattartás, a belső levelező lista, hirdetőtábla (2. *számú melléklet*).

Mit? Ki/Kik? Kinek/Kiknek? Hogyan? Mikor? Mennyiből? – olyan alapvető kérdések, amelyekre a mai napig is folyamatosan gondot fordítunk.

9.22 Külső kapcsolatok (kommunikáció)

Hatásköre: megvizsgálni a könyvtár létező kapcsolatait (benne az információáramlást) a felhasználóival, a tagsággal nem rendelkező közönséggel, majd javaslatokat tenni a helyzet javítására.

Minden külső kapcsolat eredményességének egyik elengedhetetlen feltétele, hogy a belső kapcsolattartás, kommunikáció rendezett legyen. Ennek a két munkacsoportnak így jelentős mértékben összekapcsolódott a munkája, többször került sor közös konzultációra a csoporttagok között.

A csoport számba vette a meglévő külső kapcsolatokat, rendszerezte a kimenő információkat, egységes tájékoztató formát dolgozott ki az egyes külső fórumok (sajtó, rádió, TV, stb) számára, amelyet rendszeresített (3. *számú melléklet*).

9.23 A teljesítmény mérése

Hatásköre: egy könyvtári részlegben megállapítani a teljesítmény mutatókat, amelyek mintául szolgálhatnak a többi területre is. Ennek a csoportnak a tagjaihoz a későbbiekben a könyvtár többi dolgozója is fordulhatnak, akik megkezdik a teljesítményük mérését.

Ez volt a legnehezebb feladat, mivel korábban csak a hivatalos statisztika gyűjtését végezte a mi könyvtárunk is. Tudtuk, hogy több évre van szükségünk

ahhoz, hogy a projekt munkában kialakított adatgyűjtésünkben teljesítményünk mérésére alkalmas elemzéseket tudjunk végezni. Ma is ez a legösszetettebb feladataink egyike, bár már sokkal többet tudunk munkánkról, szolgáltatásainkról (4. számú melléklet).

9.24 Térítéssel, értéknövelt szolgáltatások

Hatásköre: meghatározni a jelenlegi és a jövőben lehetséges szolgáltatásokat, amelyekért térítést szeretnénk kérni. Megtanulni a költség-számítás ismereteit, kialakítani a szabályokat, amelyeket az egyes szolgáltatások költség-számításánál alkalmazni kell.

Ebben a munkában szoros együttműködés alakult ki a könyvtáros szakemberek, valamint a műszaki, gazdasági dolgozók között. Ledőltek a korlátok valóban a különböző részlegek szakmai ismereteinek misztifikálása között, ugyanakkor erősödött az egymásra utaltság, támogató együttműködés érzése a közös célkitűzések valóra váltásában. A könyvtárosok közül egyre többen tanultak meg költségeket kalkulálni, míg a gazdasági, műszaki szakemberek előtt sokkal világosabb lett a könyvtári szolgáltatások köre, értelme.

9.25 Képzési követelmények

A csoport munkájának nagyon fontos szerepe volt abban, hogy személyi nyilvántartásban szereplő képesítéseken messze túlmutató helyzetképet tárjon fel arról, hogy akik a könyvtárban dolgoznak igazából milyen képességekkel rendelkeznek, mi iránt érdeklődnek, kik hogyan érzik magukat jelenlegi munkakörükben, milyen ismereteket, képességeket tartanak fontosnak munkakörük betöltéséhez.

Kirajzolódott az is, hogy melyek azok a szakterületek, amelyekre igen nagy szükségünk lenne jövőképünk megvalósításához (informatika, marketing, jó szintű nyelvtudás, stb), de nincs köztünk vagy csak kezdő szinten olyan, aki megfelel ezeknek az elvárásoknak.

A kérdőíves felmérést személyes beszélgetés egészítette ki és a könyvtár minden dolgozójára kiterjedt. A csoport összesítő jelentésében javaslatot tett arra, hogy az intézmény a következő évek továbbképzési tervében mit vegyen figyelembe (5. számú melléklet).

9.26 A 10–16 évesek könyvtárhasználata

Ezt a csoportot önként alakítottuk belső problémáink áttekintésére. Az új háromszintes könyvtárban nem korlátoztuk a gyerekek könyvtárhasználatát, csak azt kötöttük ki, hogy az egyes terekben az ott nyújtott szolgáltatásokat kell igénybe venni. Számos nehézséggel kellett szembenéznünk a nyitás után, hiszen korábban a gyermekrészt külön épületben működött, így nem volt közös tapasztalatuk a könyvtárosoknak erről a korosztályról.

1997. áprilisában Maurice B. Line-től és Ron Pybus-tól kapott visszajelzés alapján csak annyit tudtunk, hogy

- biztató kezdet bontakozik ki,
- a jelentések némi kívánnivalót hagynak maguk után,
- szorosabb kontaktus kell a projekt-vezetőkkel,
- minden csoport munkája korrekcióra szorul,
- jobban be kell vonni a projekt csoportban nem dolgozó kollégákat.

Ebben az időben a legnehezebb azt volt elhithetni magunkkal, hogy mindaz, amit most egy projektmunka keretében elkezdünk, az nem szól másról, mint hogy jobbá váljon a munkánk, életünk. Nem a munkánk helyett/mellett kell ezt elvégeznünk, hanem meg kell tanulnunk sok mindent, annak érdekében, hogy egy minőségi változás következzen be szemléletünkben. Ahhoz kaptunk segítséget, hogy megtapasztaljuk „a munka lehet szórakozás, és a nehéz munka nagy szórakozás.”

Országos Széchényi Könyvtár

9.3 A projekt második szakasza (1997–1998)

Első tréning: 1997. október 6–10.

A könyvtáros szakma hagyományos eseménye, az „Összefogás a könyvtárakért” országos akció keretében rendezett kecskeméti konferencián adtunk számot először projektünkről a nyilvánossága előtt az igazgatónő előadásában. Ekkor már jelentős eredményeket értünk el a külső kapcsolatszervezés terén. A szakma első videokonferenciáját is ebből az alkalomból szerveztük meg támogatók segítségével, így a kultuszminiszter fórumát további öt városban kísérik figyelemmel az érdeklődők.

Az esemény a projektünk második szakaszának nyitó programja volt, amit utána kielemeztünk partnereinkkel. Első éves tapasztalataink összegzése nagyon fontos volt ahhoz, hogy a projekt második szakaszában tervezni tudjunk továbblépésünket.

- Konferencia – beszámoló az egy évről.
- Irányító csoport megbeszélése, tanácsok – javaslatok.
- Külső kapcsolatok alakulása, belső kapcsolatok alakulása.
- Teljesítménymérés.
- Zenei szolgáltatás (folyamatábra, SWOT-analízis).
- Műszaki – technikai személyzet szolgáltatásai.
- Fiókhálózat.
- Gyermekek könyvtárhasználata.
- TQM.
- Találkozás valamennyi dolgozóval.

Új szolgáltatás bevezetése

A Zenei szolgáltatás könyvtárunk új kínálata volt 1996-ban, mivel korábban hiányoztak a működési feltételek. Jelentős hagyományos zenei gyűjteménnyel rendelkezünk, mivel a gyarapítást évtizedek óta folytattuk készülve a szolgáltatás bevezetésére. Nagyon gyorsan szembesültünk vele, hogy a könyvtárhasználók többsége a hagyományos lemez helyett CD-t keres, sokkal többen érdeklődnek az igényes könnyűzene iránt, mint a komolyzene iránt.

Az új szolgáltatás bevezetését vizsgáló munkacsoport célkitűzése:

- SWOT analízis elkészítése (6. számú melléklet)
- Igényvizsgálat
- Statisztikai adat
 - Olvasók száma
 - Életkor
 - Helyben használat, műfaji megoszlás
 - Kölcsönzés adatai
 - Közvetett és közvetlen megszólítás: beszélgetés, kérdőív

Ajánlat új hangfelvételeinkből – toplisták közzététele.

Eredmény: az állománygyarapítás szempontjait átalakította a felhasználók bevonása a legdinamikusabban növekedett a zenei szolgáltatás igénybevétele kialakult egy véleményt nyújtó közönség

Egy évvel később ismét elkészítettük a SWOT analízist, amely jelentős változásokat mutatott az előző évhez képest. A felhasználók bevonása a szolgáltatás alakításába, a gyűjtemény gyarapításába, a zenei részleg eseményeinek, rendezvényeinek alakításába meghatározó lett ebben a szolgáltatási részben. Ugyanakkor a könyvtár más részlegei számára is mintául szolgált.

A munkacsoport befejezte munkáját. Elemzéseit, javaslatait a Zenei szolgáltatás beépítette munkafolyamataiba, az alkalmazottak munkakörébe, s napi gyakorlatként alkalmazza a tapasztalatok jelentős részét.

Az 1997. októberi kurzus után Maurice B. Line visszajelzése

- Fiókkönyvtárra sokkal nagyobb figyelmet kell fordítani.
- A teljesítménymutatókat ki kell dolgozni.
- A döntési szinteket szabályozni kell.
- Felelősség átadása – vállalása.
- Több és jobb problémamegoldás.
- Belső képzést erősíteni kell.
- Aprólékos munkafolyamat elemzés.
- Az idő menedzselése.
- Kommunikáció kifelé jó, belső kommunikáció tovább javítandó.

Ezek a visszajelzések mindig nagyon fontosak voltak számunkra. Sokszor hívták fel a szakértők olyan szempontokra a figyelmünket, amelyek elengedhetetlenek voltak továbblépésünkhöz.

Felelősség vállalás – átadás

A legnehezebben megvalósítható szempontok közé tartoztak a felelősség átadása, vállalása. A könyvtár különböző szintű vezetése számtalanszor érezte úgy, hogy a személyzet vonakodik átvenni a felelősséget, miközben a dolgozók esetenként több önálló döntésre vágytak. A döntések gyakorlásához éppen ezért elengedhetetlen azok szintjének meghatározása.

9.4 Második tréning – 1998. március 22–27.

A projektben az évi egy alkalom a szakértőkkel kevésnek bizonyult, ezért az őszi találkozást egy tavaszi ciklus is követte. Természetesen a köztes időben továbbra is írásos beszámolót adtunk, illetve hazai szakértőinkkel – Dr. Skaliczki Judittal és Zalainé dr. Kovács Évával – dolgoztunk együtt. Mindenképpen fontos, hogy egy ilyen nagyszabású változást egy szervezetben olyan külső szakértők is segítsék, akik nemcsak szakértelmükkel támogatják tanulásunkat, munkánkat, hanem ösztönzést is adnak a „talpon maradáshoz”.

Ezek az egyhetes kurzusok számunkra is sok nehézséget jelentettek a könyvtár teljes körű üzemeltetése és a tréning zavartalan megszervezése során, de mindig nagy lelkesedéssel és „odaszánással” – ahogy Hartai Gabi tolmácsunk fordította - készültünk az együttlétre.

Az egyhetes program főbb témái:

- A csoportok munkájának értékelése.
- Új csoportok alakulása.
- Problémamegoldás.
- Szituációs játékok.
- Ötletbörze.
- Békéscsaba, Szolnok megyei könyvtár meglátogatása.

Az első hat munkacsoport egy része befejezte munkáját vagy átalakult. Mindenképpen elmondhatjuk, hogy az elmúlt másfél év alatt napi gyakorlattá vált a csoportmunka, jelentősen javult a belső kommunikáció, stabilizálódtak külső kapcsolataink.

Közben folyamatosan növekedett szolgáltatásaink iránt az érdeklődés, egyre többen keresték fel naponta a könyvtárat. Fontos volt számunkra, hogy a mennyiségi növekedés mellett minél többet megtudjunk a könyvtár-használókról, illetve arról is tájékozódjunk, hogy sokan miért nem keresik fel a könyvtárat. Erre a legalkalmasabb módszer új munkacsoportok alakítása volt.

Új munkacsoportok megalakulása

- Tudjunk meg minél többet a felhasználóról, a piacról
- Teljesítménymutatók a könyvtárban
- A könyvtár szervezetének helye, változása
- Hogyan növeljük a felhasználók számát?

A „Hogyan növeljük a felhasználók számát?” munkacsoport nagy lehetőséget látott az „Összefogás a könyvtárakért” akcióban. Rendkívül gazdag, átgondolt programot kezdeményezett a csoport bevonva a könyvtár minden szolgáltatási részlegét. Alapvető fontosságú volt a programok tudatos szervezésében a mérések, a dokumentálás, az események széleskörű népszerűsítése, amelyeknek nem is maradt el az eredménye.

Tovább növekedett a könyvtárhasználók száma szinte minden területen, újabb érdeklődők vették igénybe például a könyvtári köteteket sokféle szolgáltatását.

Problémamegoldás

Talán a projekt egyik legfontosabb ismeretanyaga a problémamegoldás. Meggyőződésünk, hogy a szervezetek többségében a legtöbb gond a probléma felismerésből származik. Ha rossz a probléma meghatározása, felismerése, akkor természetesen nem lehet eljutni a megoldásig, csak a „problémázgatásig”. Minél több megoldatlan probléma lappang egy szervezetben, annál kevesebb az esély arra, hogy a minőségi szolgáltatás szintjére el lehet jutni. Akkor lesz igazán hatékony ez a módszer, ha készség szintjére emelkedik az alkalmazása, különben bonyolultnak tűnik és fáradságos, akárcsak a folyamatábrák készítése.

A menedzsment technikák elsajátítása nélkül azonban nem lehet tudatos munkát végezni, ami pedig elengedhetetlen a szervezet fejlődése szempontjából (7–8. számú melléklet).

Szervezeti felépítés – belső szabályozás

Az új könyvtárban a leghosszabb időt a szervezet átalakítása vette igénybe. A duplájára növekedett személyzet, a megváltozott munkakörülmények (3 szintes épület) nem hagyhatta változtatás nélkül a szervezeti felépítést sem. A kétéves átszervezést fokozatosan hajtottuk végre, mint ahogy a személyi feltételek biztosítását is.

A korábban többlepcős, hierarchikus szervezetet igyekeztünk minél laposabbá alakítani. A szakmai területeken dolgozók kölcsönösen egyre jobban megismerték a támogató tevékenységeket – műszak, gazdaság – végzők munkáját.

Alapvető változást jelentett a korábbi gyakorlathoz képest, hogy a dolgozók többségének a munkakörén kívül van lehetősége rendszeresen munkacsoportban is dolgozni. Sokat javult éppen ezáltal a szervezet átjárhatósága, a közös célkitűzések általános megismerése (8. számú melléklet).

Az intézményben egyre nagyobb hangsúlyt helyezünk a dokumentálásra, belső szabályozásra. Új alapító okiratot fogadott el a fenntartó Bács-Kiskun Megyei Önkormányzat. Az Oktatási, Kulturális és Egyházügyi Bizottság pedig jóváhagyta a Szervezeti és Működési Szabályzatunkat, amelyben pontosan rögzítettük az intézmény testületeinek, fórumainak feladat és hatáskörét. Ugyancsak szabályoztuk a dolgozók munkaköri leírásában munkakörük célját, a szükséges szabályozók ismeretét, feladataikat, javaslattevési jogukat, hatáskörüket, felelősségüket (9. számú melléklet).

9.5 A projekt harmadik szakasza (1998–1999)

Első Tréning – 1999. január 10–15.

Időpont egyeztetési problémák miatt az őszi kurzus átcsúszott a következő év elejére, így egy kicsit hosszabb időre maradtunk magunkra. Sokszor úgy éreztük, hogy alig tettünk valamit a „projektért”, miközben egyre inkább beépültek napi munkavégzésünkbe, s nem utolsó sorban szemléletünkbe a TQM alapjai.

Az egyhetes program főbb témái

Csoportos foglalkozások

- Az idő menedzselése
- A hozzáállás változása
- Az örök kérdések

Az idő menedzselése

A nehéz „házi feladatok” közé tartozott ugyancsak az idő menedzselése. Legtöbbször szerepelt a mi érveink között is, hogy „nincs rá időnk”, amit a szakértők természetesen nem fogadtak el. Külön figyelmet fordítottunk éppen ezért közös munkáink során is az időbeosztás fontosságára. Egyre jobban

megtanultuk szétszítani a csoporton belül a munkát, önállóan dolgozni, sokféle formában (szóban, írásban, elektronikus úton) kommunikálni, konzultálni. Csak akkor ültünk össze, ha már volt miről beszélnünk, akkor is igyekeztünk konkrét időkeretek közé szorítani együttlétünket.

Hasznos és érdekes volt az a gyakorlat, amelyben egészen részletesen kellett feljegyeznünk egy napunk történéseit. A szakemberek arról is meggyőztek bennünket, hogy milyen nagy jelentősége van a heti tervünk elkészítésének, a prioritások kijelölésének. Szembesülnünk kellett azzal is, hogy mennyi időnk megy el az esetleges szervezetlenségből adódó munkamegszakításokkal, a felesleges munkaráfordítással.

A hozzáállás változása

Ez egy érdekes visszajelzés volt a közös munkánk befektetéséről. Számba vettük egy fogalomlista segítségével, hogy milyenek voltunk és milyen célt szeretnénk elérni. Mindenképpen öröm volt számunkra, hogy a „Nem tudom megtenni” erőteljesen elmozdult a „Meg tudom tenni” minősítés felé. Erősíteni kell azonban még a „Szabad, de felelősségteljes”, „Széles körben megbízott” kategóriákat (10. számú melléklet).

9.6 Befejező tréning – 1999. április 26–27.

Ezt az együttlétet nagymértékben megosztottuk a hazai könyvtárosokkal, akikben az évek során felébredt az érdeklődés a teljes körű minőségbiztosítás elméleti és gyakorlati alkalmazása iránt. Kétnapos szakmai konferenciánkon a projektünket támogató British Council képviselője, az angol és hazai szakemberek egyaránt megszólaltak.

Ezen a tanácskozáson már három kecskeméti kollega tartott tájékoztató a projekt érdekesebb részleteiről az igazgató mellett, hiszen az évek során az önálló beszámolók ismeretének elsajátítása terén is sokan léptek előre. Korszerű prezentáció segítségével úgy éreztük figyelemre méltó módszerekről, tapasztalatokról tudtunk számot adni.

Ugyancsak nagy érdeklődéssel hallgattuk Maurice B. Line előadását a jövő könyvtárosainak képzéséről és továbbképzéséről. Akkor már tudtuk, hogy a

hazai Kulturális törvény hétévenként kötelező továbbképzést ír elő a szakemberek számára. A jelenlévők alapvetően egyetértettek abban, hogy a minőségmenedzsment ismereteinek széles körben történő megismertetése a könyvtáros szakma előrelépése érdekében elengedhetetlen. (11. sz. melléklet)

A Katona József Könyvtár azóta befejezte a hároméves minőségbiztosítási projektet. Intézményünkben a TQM öt legfontosabb alapelvét igyekeztünk sikerrel megvalósítani és gyakorolni ma is:

- megfelelő légkör megteremtése,
- a felhasználó középpontba helyezése,
- menedzsment tények és adatok alapján,
- munkatársakra építő vezetés,
- folyamatos minőségjavítás.

Talán ez utóbbi a legnehezebb, hisz naponta szembesülünk azzal, hogy milyen komoly elszántságot, felelős odafigyelést, folytonos tájékozódást és tanulást követel tőlünk az, ha valóban úgy érezzük:

„A könyvtár jövője a mi jövőnk is.”

Országos Széchényi Könyvtár

10. A KATONA JÓZSEF KÖNYVTÁR FEJLŐDÉSE 1996–2003

A minőségbiztosítási projekt négy éve befejeződött ugyan a Katona József Könyvtárban, de hatása, a tanult ismeretek gyakorlati alkalmazása azóta is folyamatosan hozzájárul minőségi működésünkhöz.

Hat év alatt **kétmillió látogatót** fogadtunk, így az 1996-ban megfogalmazott **jövőképünkben** tíz évre előre vetített többszázezer látogatót már féltőidőben jelentősen meghaladtuk. 2000-ben intézményünk volt az ország leglátogatottabb könyvtára.

A dokumentumszolgáltatás továbbra is meghatározó, mivel a kölcsönzők és a kölcsönzött dokumentumok száma is a *duplájára* növekedett. Figyelemre méltó azonban, hogy 2002-ben a közel *430 ezer* kölcsönzött dokumentum mellett, csaknem *600 ezer* alkalommal helyben használtak dokumentumokat az érdeklődők. Fontos előrelépés tapasztalható a könyvtárközi kölcsönzés terén is, amely az elmúlt évek alatt a *háromszorosára* növekedett (12. számú melléklet).

Az Infotéka – az elektronikus információs szolgáltatásra építve – ma a legrugalmasabban bővül újabb és újabb különgyűjtemények befogadásával, megteremtésével. Jelentős szerepet vállalunk a lakosság Európai Unió csatlakozásra való felkészítésében éppen úgy, mint az Internet használatának elsajátíttatásában, a szolgáltatások népszerűsítésében. Jelenleg 30 munkahelyen teljes nyitvatartási időben térítés nélkül veszik igénybe könyvtártagjaink a különböző adatbázisokat és az Internet szolgáltatást.

Nagyon gazdag program várja folyamatosan a gyerekeket, amelyek középpontjában valóban az olvasás, a játék áll és nem a számítógépek. A helyi eseményeken kívül nagy érdeklődés kíséri az országos és megyei gyerekprogramjainkat is.

„A könyvtár egyszerre lesz otthona a legmodernebb technikától az egyedi értékes művészeti alkotásokig mindannak, ami széleskörű igényekkel sokakat vonz. Ez megnyilvánul a különböző események, rendezvények befogadásában, szervezésében is.” (Jövőkép 1996)

Ma egy 120 munkahelyből álló, korszerű számítógépes hálózatot működtet a könyvtár, teljes körű a gépesítés, 24 órás a web-szolgáltatás. Automatizált

fénymásológépek, nyomtatók, VHS és digitális kamerák, sokoldalú prezentációs eszközök, kamerás épület és térvédelem, dokumentumvédelmi rendszer segíti a korszerű és biztonságos működésünket. Ugyanakkor egy egész kortárs galériával felér azoknak a műalkotásoknak a köre, amelyek időközben pályázati támogatással elkészültek vagy a művészek ajándékaiként a könyvtár tulajdonába kerültek.

Kiemelkedő jelentőségű lett intézményünkben a legváltozatosabb programok szervezése, amelyek száma évente megközelíti a *háromszázat*. Számos nemzetközi és hazai konferencia szervezését vállaltuk, meghatározó a szerepünk a város kulturális nagyrendezvényeiben (*Tavaszi fesztivál, Hírös hét, Katona napok* stb.), alkotók, közéleti emberek bemutatásában, különböző lakossági fórumok, kiállítások megszervezésében.

Több lábon áll intézményünk finanszírozása, – a város, a megye és a központi költségvetési támogatása mellett – egyre jelentősebb saját forrásunk. 1996 óta a szolgáltatásokból és a pályázatokból megszerzett saját bevételünk 7 %-ról, 20-23 %-ra emelkedett .

A nemzetközi szakmai életbe is hihetetlenül gyorsan bekerültünk. Az elmúlt években 42 országból fogadtunk látogatókat, több jelentős projekt részesei voltunk.

Nemzetközi elismeréssel zárult az a három évig tartó projektünk, amelyet az Open Society Institute támogatásával több európai országgal közösen valósítottunk meg. A záró workshopot a Katona József Könyvtár szervezte, amely után átvehettük a **modellértékű könyvtári működésünket elismerő tanúsítványt**.

Mi az eredményesség, a siker titka?

Biztosan állíthatjuk, hogy intézményünk szolgáltatásai iránti évről-évre fokozódó érdeklődés szoros összefüggésben áll a teljes körű minőségirányítás (TQM) bevezetésével. Az intézmény egésze minőségi szolgáltatások nyújtására törekszik, amely természetesen nem mindig sikerül, de összességében a minőség a jellemző.

10.1 Stratégiai terv

A stratégiai tervünk elkészítése – amelyet a fenntartó önkormányzat is előírt ez év elején – meghatározó lépés volt. Munkacsoportot alakítottunk, amely egymás közt felosztotta a területeket és intenzív munkába kezdett. A könyvtár első Jövőképe mára már szinte teljesen megvalósult, így hozzáfogtunk az átdolgozásához. Részletesen tanulmányoztuk a makro- és mikrokörnyezetet, amelyhez nagy segítséget jelentettek az *Interneten* folyamatosan megjelenő dokumentumok, különösen az információs társadalomra vonatkozók. Élvezetes, tisztázó vitákban véglegesítettük küldetésünket, átfogó céljainkat, választottuk ki megvalósítandó céljaink kulcsfontosságú területeit.

A 2003. évben már ennek alapján állítottuk össze cselekvési tervünket. Meglátásunk szerint nagy változások előtt állunk, ha a közigazgatási reform elindul. Így mindenképpen fontos lesz évente számba venni, hogy stratégiánkat hogyan kell a változó lehetőségekhez a leghatékonyabban hozzáigazítani.

10.2 Projektcsoportok

Általánossá vált - a szervezeti egységek mellett - a projektcsoportok működése, a kiscsoportos közös munka. Évente 2-3 munkacsoport foglalkozik aktuális feladatok kidolgozásával, ugyanakkor a jelentős számú pályázat, projekt megvalósításának is egyértelműen ez a bevált formája. Ez a munkamódszer nemcsak a munkatársak aktivitását növelte meg, hanem sokat segített a szakmai önállósodásban, felelősségvállalásban is.

Évente 15-20 olyan projekt fut, amelynek a kezdetektől – a pályázat megírása, költségszámítás, stb. – a megvalósításon át az elszámolásig azok a kollegák a felelősei, akik a pályázat beadását kezdeményezték. Természetesen, ha a projekt egy-egy új szolgáltatás bevezetését eredményezi, akkor az beépül a könyvtár megfelelő szervezeti egységébe és munkaköri feladatként él tovább.

10.3 Problémamegoldás

Mára már egyre gyakoribb, hogy egy-egy problémát jól ismerünk fel és jól oldunk meg az arra hivatott eszközök alkalmazásával. Ezen a téren azért még sokat kell tanulnunk és főleg szemléletet váltanunk. Azt ugyanis nem állíthatjuk,

nem esünk még néha abba a hibába, hogy a rossz problémafelvetés miatt „problémázzgatunk”, így nem is jutunk el a megoldáshoz. Erre legtöbbször úgy jövünk rá, hogy jön az újabb elégedetlen belső vagy külső használó és szinte ugyanazokra a hiányosságokra derül fény. Sokkal könnyebben belátjuk ilyenkor a PDCA hasznosságát, a halszálla alkalmazásának szükségességét. Az ellenőrzés elmulasztása mindig megbosszulja magát, ezért erre egyre nagyobb figyelmet fordítunk még a legkisebb dolgokban is.

10.4 Teljesítménymérés

Az elmúlt években elsődlegesnek tartottuk, hogy megállapodjunk – az országos adatgyűjtéssel összhangban – azoknak az adatoknak a regisztrálásában, amelyek alapjai a teljesítménymérésünknek. Ehhez mindenképpen több éves adatgyűjtés kell, hiszen különben nem lehetséges az összehasonlító elemzés. Az is nagyon fontos, hogy a fogalmakat egységesen értelmezzük, ami bizony sok gondot jelent gyakran még egy intézményen belül is, nem beszélve a szakma széles köréről. Mi kiemelkedő jelentőségűnek tartjuk a különböző szolgáltatások mérését, így erre dolgoztunk ki adatgyűjtő lapokat. Elemezzük olvasótáborunk összetételét, használói szokásait is.

Bízunk benne, hogy a teljesítményméréssel foglalkozó országos munkabizottság, amelyben mi is dolgozunk, érdemi segítséget tud nyújtani rövidesen ehhez a nagyon fontos munkaterülethez, így megindulhat az országos összehasonlító elemzés is.

10.5 Dokumentálás, szabályozás

Talán a legnagyobb előrelépést ezen a területen értük el. Elkészültek az intézmény alapvető szabályzatai (Alapító okirat, Szervezeti és Működési Szabályzat és mellékletei, Kollektív Szerződés stb.) és ezek aktualizálása folyamatos.

Munkánk dokumentálása általános követelménnyé és gyakorlattá vált. Kialakítottuk azokat a belső működési szabályokat, amelyek elengedhetetlenek ahhoz, hogy egy ilyen nagy és szerteágazó tevékenységet folytató intézményben követhető és biztonságos legyen ez a munkaterület is. A minőség érdekében törekszünk bizonyos dokumentálások egységes megjelenítésére, azonos formák és stílus alkalmazására.

Meghatározóvá vált az elektronikus dokumentálás, tájékoztatás. Azok a szakmai dokumentumok (elemzések, adatok, beszámolók, tájékoztatók stb.), amelyek mindenki számára fontos tájékoztatási források, elsősorban a belső hálózat nyilvános szakmai dokumentumai között érhetők el. Természetesen nem ez szolgál a megőrzés helyéül, az archiválás mentett, védett fájlokban történik. A közérdeklődésre számot tartó lényeges anyagokból nyomtatott változat is készül, amely így a könyvtár számítógéppel nem dolgozó munkatársainak is elérhetővé válik a közösségi helyeken.

10.6 Kapcsolatépítés, együttműködés

A kapcsolatépítés tudatos törekvés szolgáltatásaink bővítésében. Így számos intézménnyel, civil szervezettel működünk együtt annak érdekében, hogy minél szélesebb használói kört érjünk el változatos szolgáltatásokkal. A könyvtár közösségi szolgáltatásainak, sokféle programjának bizonyára meghatározó szerepe van abban, hogy az intézmény látogatóinak száma évek óta növekszik.

10.7 Tájékoztatás, kommunikáció

Átfogó tájékoztatási rendszert dolgoztunk ki annak érdekében, hogy minél sokoldalúbban tudjuk informálni a lakosságot szolgáltatásainkról. Színvonalas, igényes kivitelezésű, többnyelvű általános és részletes tájékoztatónk jól szolgálja ezt a célt.

Minden nyomtatott és elektronikus médiát felhasználunk arra, hogy szolgáltatásainkat, rendezvényeinket rendszeresen megjelentessük. Gyakran hívnak bennünket stúdióbeszélgetésekre különböző témákban. Mivel nagyon gazdag programkínálatunk, ezért szinte folyamatosan jelen vagyunk a médiákban. Úgy gondoljuk, ez nagyon fontos ahhoz, hogy az emberek – még azok is, akik nem járnak a könyvtárba – tudjanak létezésünkről, alapvetően tájékozottak legyenek a könyvtár által nyújtott lehetőségekről.

Meglátásunk szerint általában a könyvtáraknak a közérthető tájékoztatás, a hatékony kommunikáció terén még sokat kell fejlődniük.

10.8 Képzés, továbbképzés – humán erőforrás

Kezdetől fogva nagy hangsúlyt helyeztünk a saját képzésünkre, továbbképzésünkre. A munkakörében mindenki szakképzett, természetesen sokan rendelkeznek többféle végzettséggel is.

A legnagyobb előrelépést talán az információs technológia tudásának elsajátításában értük el, amely természetesen ma is differenciált ismereteket jelent, de az átlagos felhasználói szintet többségünk meghaladja. Általános a számítógép használata, így a munkatársak képesek önállóan elektronikus dokumentum előállítására, sokan készítenek prezentációkat, digitalizálnak különböző hang- és képanyagokat. Speciális tudás is gazdagítja kollektívánkat, mivel vannak, akik járatosak kiadványszerkesztésben, számítógépes grafikában, weboldal szerkesztésben.

Különösen sokat javult az Interneten való keresési tudása azoknak a kollegáknak, akik ezt munkakörükben is naponta gyakorolják. A külső, belső elektronikus levelezés, kapcsolattartás teljesen általánossá vált. Ez nagymértékben hozzájárul a gyors, hatékony ügyintézéshez, közös munkavégzéshez, nem helyettesítve természetesen a rendszeres személyes kapcsolattartást.

A minőségbiztosítás és más fontos ismeretek elsajátítását többnyire belső továbbképzéssel oldjuk meg, de többen vesznek részt szervezett tanfolyamokon is. Ösztönözzük és támogatjuk a nyelvtanulást, ezen a téren azonban még sokaknak kell előrelépnie, akkor is, ha ma már a legfontosabb nyelveket többen beszélik különböző szinteken a munkatársak közül.

Rendszeresen látogatjuk a szakmai programokat, rendezvényeket. A résztvevőket többnyire költségekkel, a munkából való mentesítéssel támogatjuk. Alapvető elvárásunk azonban velük szemben, hogy az ott hallottakról rövid beszámolót készítsenek és tegyenek közzé, s lehetőleg dolgozzák ki a könyvtárunkban is hasznosítható javaslatokat.

10.9 Működési források

Az intézmény fejlődésének alapvető feltétele a biztos működési alap, amely csak több forrásból teremthető meg a szükséges mértékben. Az önkormányzati finanszírozásnak mára 85 %-át a bér és járulékai jelentik, így elengedhetetlen

fontosságú a központi támogatás és a könyvtár saját bevétele. A külső források bevonásának köszönhető, hogy a költségvetés belső szerkezete még mindig kiegyensúlyozott: 58 % bér és járuléka, 36 % dologi, 6 % fejlesztés.

Meg kellett tanulni pályázni, költségszámításokat végezni nemcsak a vezetőknek, hanem a szakalkalmazottak többségének. Ha szerény mértékben is, de feltétlenül szükség van arra, hogy minden évben korszerűsíteni tudjuk szolgáltatásaink infrastruktúráját, amelyre csak pályázatok megnyerésével van lehetőség.

Összegzés

A Katona József Könyvtár az elmúlt években kitartó munkával megteremtette a korszerű és minőségi könyvtári szolgáltatás modelljét Magyarországon. Folyamatosan növelni tudta látogatottságát, különböző teljesítménymutatóit. Ezt alapvetően – minőségi alapszolgáltatásai mellett – újabb és újabb szolgáltatások bevezetésével, a használói elégedettség középpontba állításával érte el. Rendkívüli forgalma ellenére is megőrizte kulturált működési körülményeit, nagymértékben korszerűsítette azt.

Szervezeti kultúrája, humán erőforrása a legnagyobb biztosítéka annak, hogy fejlődése az európai könyvtárak körében is figyelemreméltó.

A teljes körű minőségirányítás bevezetésének gyakorlati tapasztalataival eddigi is sok hazai könyvtár munkáját igyekeztünk segíteni különböző formában. 2002. évtől az Informatikai és Könyvtári Szövetség által akkreditáltatott minőségmenedzsment 120 órás tanfolyam indítójaként ezt szervezett formában tesszük a jövőben.

A Katona József Könyvtár munkatársainak jelentéseit felhasználva készítette:

Ramháb Mária



OSZK

Országos Széchényi Könyvtár

Mellékletek

OSZK

Országos Széchényi Könyvtár

A Katona József Könyvtár jövőképe



„A könyvtár jövője a mi jövőnk is ”

A Katona József Könyvtár tíz éven belül vezető szerepet fog betölteni az információs szolgáltató intézmények között, megőrizve hagyományos könyvtári funkcióit, ugyanakkor jelentős kulturális központtá is válik.

Többszázezer látogató keresi fel egy évtized alatt a könyvtárat, de sokan veszik igénybe az online kapcsolat lehetőségét is. A szolgáltatások iránt mindenféle korosztály érdeklődik, bővül a felhasználók köre:

diákok, felnőtt tanulók, pedagógusok; nyugdíjasok, szabadidőt eltöltők; vállalkozók, üzletemberek; közigazgatásba, intézményekben dolgozók; civil szervezetek; külföldi alkotók, művészek, hallgatók; turisták, érdeklődő csoportok.

A könyvtár egy sokszínű szolgáltató hely, „szellemi bevásárlóközpont”, a mindennapi élet színtere. A legtöbben továbbra is a különböző dokumentumok kölcsönzéséért, illetve a helyben használatért keresik fel az intézményt.

A nyomtatott dokumentumok mellett azonban sokkal nagyobb arányban lesznek jelen az elektronikus dokumentumok, a különböző adatbázisok. Rohamosan nő a CD-ROM-ok kínálata, az Internet használata általános lesz. A szépirodalom iránti érdeklődés még jobban visszaszorul, többszörösére növekszik az információ iránti igény.

Jelentős mértékben változik az oktatás, sokkal nagyobb szerepe lesz a gépesítésnek. Ez nemcsak azt jelenti, hogy a gyerekek számára már nem lesz újdonság a számítógép, hanem növekszik az oktatás során elsajátítható információ. A gyerekek éppen ezért a könyvtárban sokkal jobban fogják értékelni a könyveket, a könyvtárat a nyugodt, személyes kapcsolatteremtés miatt is felkeresik. Hasznos és közkedvelt szolgáltatásunk lesz a „Mesevár”, amit azok a szülők igényelnek, akik 1–2 órára szeretnék kisgyermeküket megőrzésre ránk bízni.

Többen már saját otthonukból veszik igénybe a szolgáltatásokat, de ez még nem lesz általános, így sokan még a könyvtárban fogják használni az adatbázisokat, elektronikus dokumentumokat. Az Infotéka egy információpiaccá növi ki magát. Jelentős szerepet vállal az emberek közérdekű tájékoztatásában, az új szolgáltatások bevezetésében, az igények feltárásában. Az egyik legfontosabb értéknövelt szolgáltatási szakterület lesz.

A könyvtár egyszerre lesz otthona a legmodernebb technikától az egyedül értékes művészeti alkotásokig mindannak, ami széleskörű igényekkel sokakat vonz. Ez megnyilvánul a különböző események, rendezvények befogadásában, szervezésében is.

Az intézmény működését többféle lehetőség kibontakozása fogja megalapozni. Tudatosan kell építeni a modell szerep vállalására, amihez egyre több feltétel adott lesz.

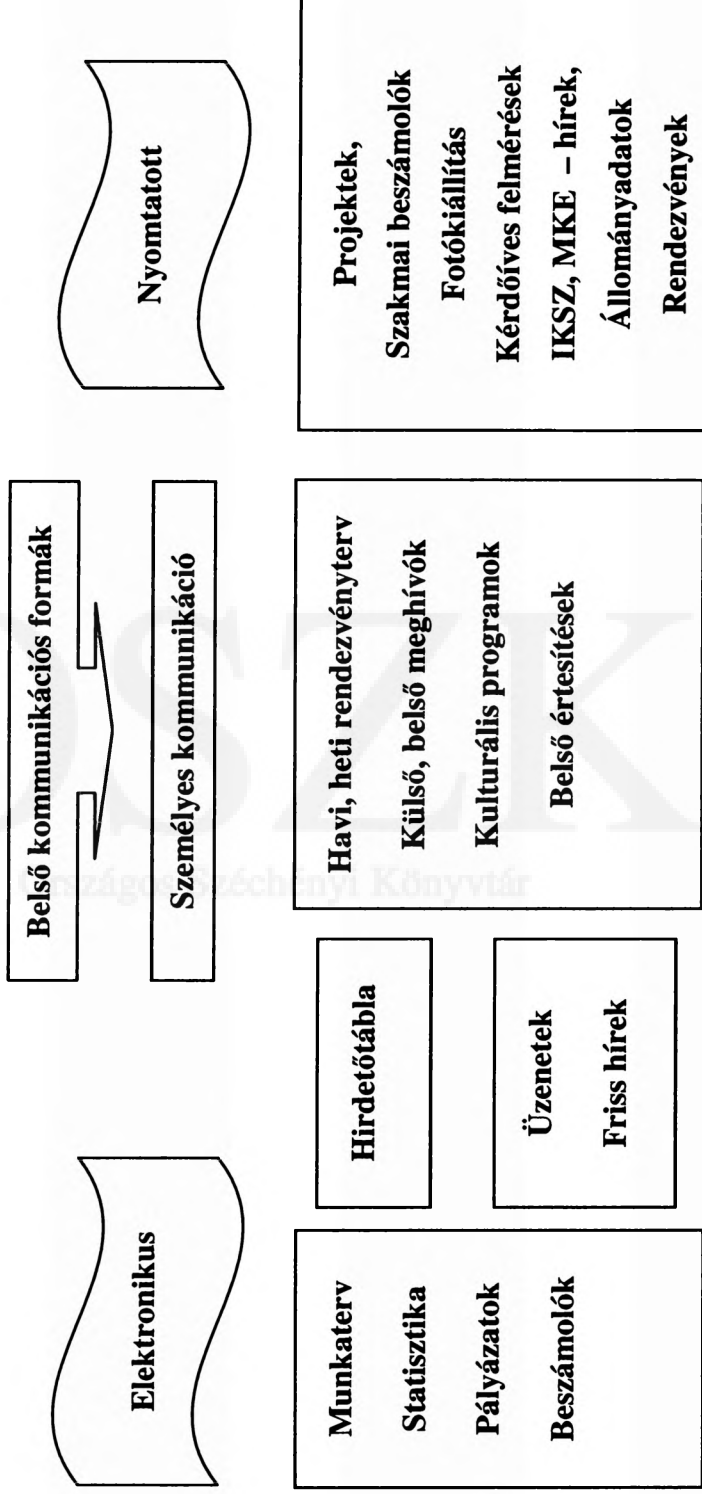
Az épület, a technikai felszereltség kiemelkedő szintjének előnyei csak akkor aknázhatók ki, ha alapvető változások következnek be a humán erőforrás előrelépése terén is.

Az intézmény működése szempontjából a költségvetési források lesznek a jövőben is a legbiztosabbak, ugyanakkor továbbra is meghatározó szerepe lesz az alapítványnak a fejlesztésekben. Kialakulnak olyan pénzügyileg, szakmailag is előnyös működési formák, amelyek segítik a könyvtár átalakulását, biztos alapot jelentenek jövőjének építésében.

Komoly változás fog bekövetkezni a könyvtár nemzetközi, elsősorban európai kapcsolataiban. Több eredményes projekt részese lesz a könyvtár tíz év alatt, amelyek meghatározzák a következő tíz évet.

Kecskemét, 1996. november 11.

BELSŐ KOMMUNIKÁCIÓ A KATONA JÓZSEF KÖNYVTÁRBAN



KÜLSŐ KOMMUNIKÁCIÓ A KATONA JÓZSEF KÖNYVTÁRBAN

Általános tájékoztató
kiadványok



Munkacsoport

Szolgáltatási tájékoztató



Munkacsoport

Rendszeres tájékoztatók

www.kjmk.hu

Városházi Hírek

Kecskeméti Est

Kecskeméti Kínáló

Köztér

Petőfi Népe

Kecskeméti Lapok

Kecskeméti TV

Programok előtt

Személyre szóló meghívó

Plakátok

Programleírás a sajtónak,

TV-nek

Belső tájékoztató táblák

Szórólapok



Kérőlap**témafigyeléshez, irodalomkutatáshoz,
regisztrált használóink számára**

1. A kérdés, téma pontos megjelölése:
2. Mihez kéri a figyelést?
3. Milyen forrásokat kíván felhasználni?
Könyv, Időszaki kiadványok, Számítógépes adatbázisok, Multimédiás CD-ROM-ok, Internet: más könyvtárak katalógusai /könyvtárközi kölcsönzés/, egyéb:
4. Milyen nyelvű (magyar, angol, német stb.) irodalmat kér?
5. Milyen időszakra / mely évekre / kéri a figyelést?
6. Hány tételig kéri az irodalomjegyzéket? /10 tételig 300,-Ft + további tételenként 30,-Ft/
7. Milyen formában kéri a témafigyelés vagy irodalomkutatás eredményét?
Nyomtatott formában, Floppy lemezre másolva, egyéb:
8. Milyen formában érdeklődik a válaszáért?
Levélben, telefonon, egyéb:

KÉRŐ NEVE: _____**OLVASÓJEGY SZÁMA:** _____**LAKCÍME:** _____**TELEFON SZÁMA:** _____**A SZOLGÁLTATÁS VÁLLALT HATÁRIDEJE:** __________
kérő, megrendelő aláírása_____
kérést felvevő könyvtáros

Dátum	Tájékoztató kérdések **száma. Személyes használat és a távhasználat a tájékoztatásban									
Év, hó, nap:	** Eligazító tájékoztatás					Adatszolgáltatás. Faktográfiai tájékoztatás.				
	Személyesen feltett	*Telefon /Fax	*E-mail	Személyesen feltett	*Telefon /Fax	*E-mail	*Levélen	Személyesen feltett	*Telefon /Fax	*E-mail
										*Levélen
H										
K										
Sz										
Cs										
P										
Szo										
Összesen										

A megrendelt irodalomkutató, témafigyelés (térítéses szolgáltatás!) száma:

* Távhasználat ** Az a kérdés, amire a feltáró rendszer – szabadpolc rendszere, katalógus, eligazító feliratok – segítségével megkaphatja a választ a használó.

Az adatszolgáltatás helye, felelőse:

A kitöltő neve:.....

Munkaterületek: műszaki, porta, kötészet, gépkocsivezető (a megfelelőt aláhúzni)

K É R D Ő Í V

munkakörömhöz szükséges			képességekkel, tudással rendelkezem		
igen	nem	részben	igen	nem	részben

1. Műszaki eszközök kezelése:

- | | | | | | |
|--------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| – vagyonvédelmi központ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| – tűzvédelmi központ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| – dokumentumvédelmi kapu | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| – épület szellőző berendezései | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| – hőközpont | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| – karbantartó gépek | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| – telefonközpont | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| – kötészeti gépek | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| – másológép | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| – nyomtatók | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| – más műszaki eszközök | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| (pld.....) | | | | | |

2. Könyvtári gépjármű használati ismeret

☐	☐	☐	☐	☐	☐
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

3. Épület használati szabályzat ismerete

☐	☐	☐	☐	☐	☐
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

4. Számítástechnikai ismeret (alapszint)

- | | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| – számítógép alapismeret | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| – szövegszerkesztés | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| – OLIB használat | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| – adatbázisok ismerete | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| más szoftver használata | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

5. Idegen nyelv ismerete (alapszinten)

- | | | | | | |
|-----------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| – angol | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| – német | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| – francia | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| – orosz | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| más..... | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

munkakörömhöz szükséges			képességekkel, tudással rendelkezem		
igen	nem	részben	igen	nem	részben

6. Kommunikációs képesség:

– szóban

☐
☐
☐
☐
☐
☐

– írásban

☐
☐
☐
☐
☐
☐

7. Könyvtár funkcionális ismerete

☐
☐
☐
☐
☐
☐

8. Munkaszervezés

– magamnak

☐
☐
☐
☐
☐
☐

– másoknak

☐
☐
☐
☐
☐
☐

9. Munkám hatékonyságának és minőségének ellenőrzése

☐
☐
☐
☐
☐
☐

10. Rendezvényszervezés, vendéglátás

☐
☐
☐
☐
☐
☐

11. Tájékozott vagy-e a munkakörödhöz tartozó anyagi és erkölcsi felelősségről?

☐
☐
☐

12. Mi hiányzik a munkád elvégzéséhez?

13. Egyéb, eddig kihasználatlan képességed, érdeklődésed?

14. Megfelelőnek tartod-e jelenlegi munkaköröd? Ha nem, miért nem?

15. A könyvtár melyik munkaterületén vagy melyik feladatának elvégzésében szeretnéd kipróbálni képességeidet?

16. A hiányzó képességeket vagy ismereteket szerinted hogyan tudnád a legjobban pótolni?

iskolában ☐

tanfolyamon ☐

önképzésben ☐

más módon

Légy szíves a kérdőívet kitöltve 1997. július 5-ig a számítástechnikai munkaszobában leadni. Köszönjük!

Képzési csoport

K É R D Ő Í V

munkakörömhöz szükséges			képességekkel, tudással rendelkezem		
igen	nem	részben	igen	nem	részben

(munkám elvégzéséhez szükséges szinten)

- | | | | | | | |
|--------------------------|--|--|--|--|--|--|
| - számítógép alapismeret | | | | | | |
| - szövegszerkesztés | | | | | | |
| - OLIB használata | | | | | | |
| - adatbázisok ismerete | | | | | | |
| - e-mail használat | | | | | | |
| - más szoftverek | | | | | | |
| - CD-ROM-ok használata | | | | | | |

[illegible][illegible][illegible][illegible]

6

	munkakörömhöz szükséges			képességekkel, tudással rendelkezem		
	igen	nem	részben	igen	nem	részben
7. Kommunikációs képesség:						
– szóban	☐	☐	☐	☐	☐	☐
– írásban	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8. Hely- környezetismeret (könyvtár, város, megye)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9. Munkaszervezés						
– magamnak	☐	☐	☐	☐	☐	☐
– másoknak	☐	☐	☐	☐	☐	☐
10. Munkám hatékonyságának és minőségének ellenőrzése	☐	☐	☐	☐	☐	☐
11. Vezetési képesség.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
12. Gazdálkodási- marketing szemlélet	☐	☐	☐	☐	☐	☐
13. Tájékozott vagy a munkakörödhöz tartozó anyagi és erkölcsi felelősségedről?				☐	☐	☐
14. Mi hiányzik a munkád elvégzéséhez?						
15. Egyéb, eddig kihasználatlan képességed, érdeklődésed?						
16. Megfelelőnek tartod-e jelenlegi munkaköröd? Ha nem, miért nem?						
17. A könyvtár melyik munkaterületén vagy melyik feladatának elvégzésében szeretnéd kipróbálni képességeidet?						
18. A hiányzó képességeket vagy ismereteket szerinted hogyan tudnád a legjobban pótolni?						
iskolában ☐	tanfolyamon ☐	önképzésben ☐	más módon			

Légy szíves a kérdőívet kitöltve 1997. július 5-ig a számítástechnikai munkaszobában leadni. Köszönjük!

Képzési csoport

A Katona József Könyvtár zenei szolgáltatásának SWOT-analízise
A MINŐSÉGBIZTOSÍTÁS LEHETŐSÉGEI EGY ÚJ KÖNYVTÁRI
SZOLGÁLTATÁS BEVEZETÉSÉNÉL

Erősség – 1997

- az olvasók igénylik a szolgáltatás
- tudatos, folyamatos szerzeményezés
- szakképzett könyvtárosok
- hangzó dokumentumok, zenei könyvek kölcsönzése
- megfelelő feltártságú állomány
- csúcstechnológia

Gyengeség – 1997

- az igényekhez képest kevés a CD-állomány
- kevés a kispartitúra
- a gyermekszolgáltatással gyenge az együttműködés
- nem megfelelő a szolgáltatási készség és a szakmai hatékonyság
- hiányzik a megfelelő PR munka
- csak a személyzet kezelheti a technikát

Lehetőség – 1997

- a zeneiskolákkal, zenei együttesekkel és a zeneoktatással az együttműködés erősíthető
- pályázati lehetőségek kihasználása
- könyvtári adatbázisokhoz való hozzáférés
- jogharmonizáció szükségessége
- olcsó technológia

Fenyegetettség – 1997

- jogharmonizáció szükségessége (EU szerzői jog)
- gyorsan változó technológia miatt elavult lesz a meglévő technika
- a zenei könyvtárosok országos szakmai koordinációja

Erősség – 1999

- az olvasók igénylik a szolgáltatás
- tudatos, folyamatos szerzeményezés
- szakképzett, szolgálatkész könyvtárosok
- hangzó dokumentumok, zenei könyvek kölcsönzése
- megfelelő feltártságú állomány
- növekvő CD-állomány
- új szolgáltatás elindítása (CD-ROM)
- megfelelő szolgáltatási készség
- rendszeres használói kör kialakulása
- PR munka kezdete
- kapcsolódás az intézmény többi szolgáltatásához

Gyengeség – 1999

- az igényekhez képest kevés a CD-ROM
- kevés a kispártitúra
- a gyermekszolgáltatással erősödött az együttműködés
- térségi szolgáltatás
- csak a személyzet kezelheti a technikát

Lehetőség – 1999

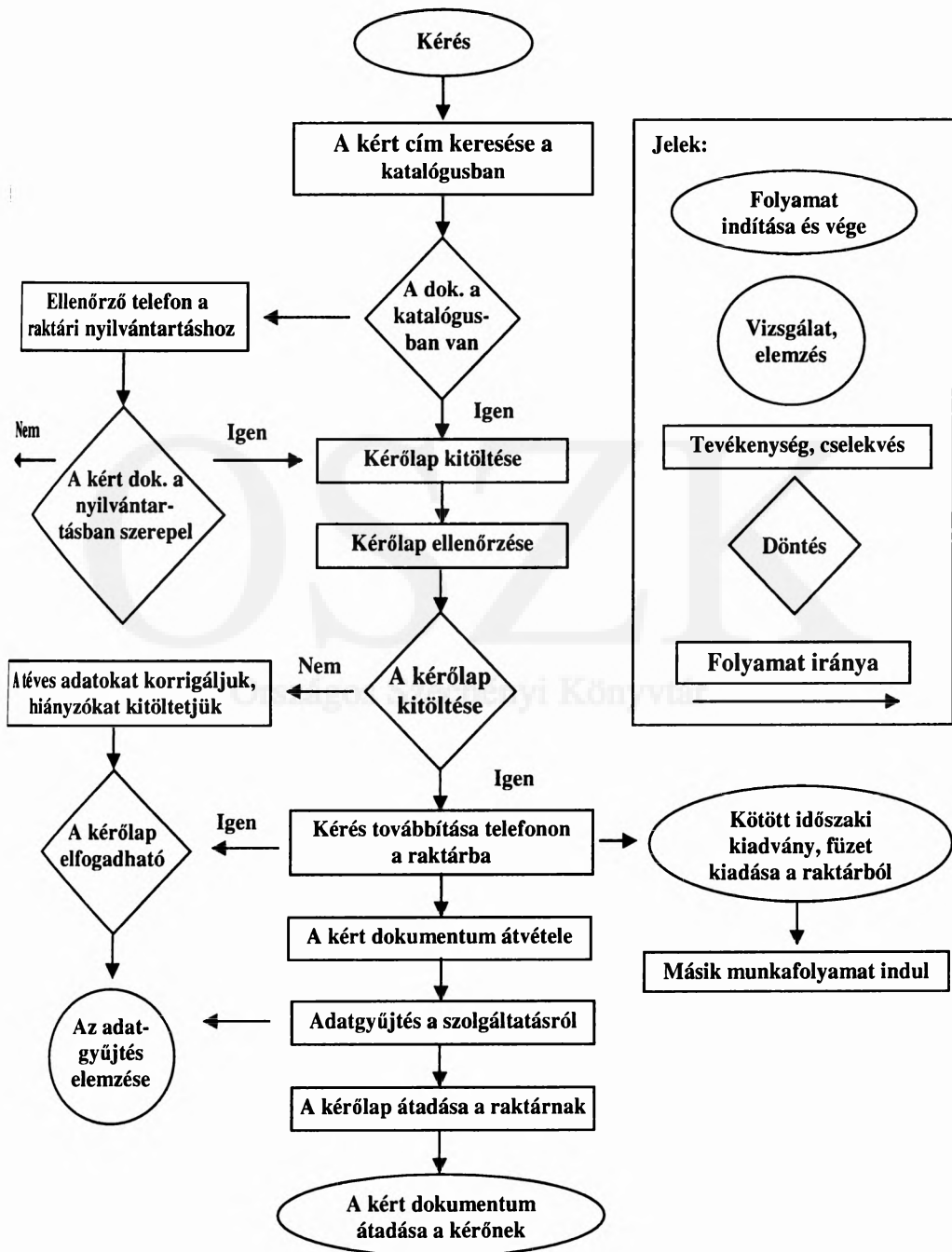
- a zeneiskolákkal, zenei együttesekkel és a zeneoktatással az együttműködés erősíthető
- pályázati lehetőségek kihasználása
könyvtári adatbázisokhoz való hozzáférés
- Neumann János Digitális Központ szolgáltatása
- zenei könyvtáros-képzés, továbbképzés
- a zenei könyvtárosok országos szakmai koordinációja elindult

Fenyegetettség – 1999

- jogharmonizáció szükségessége (EU szerzői jog)
- gyorsan változó technológia miatt elavult lesz a meglévő technika
- a zenei könyvtárosok országos szakmai koordinációja
- költségérzékeny szolgáltatás

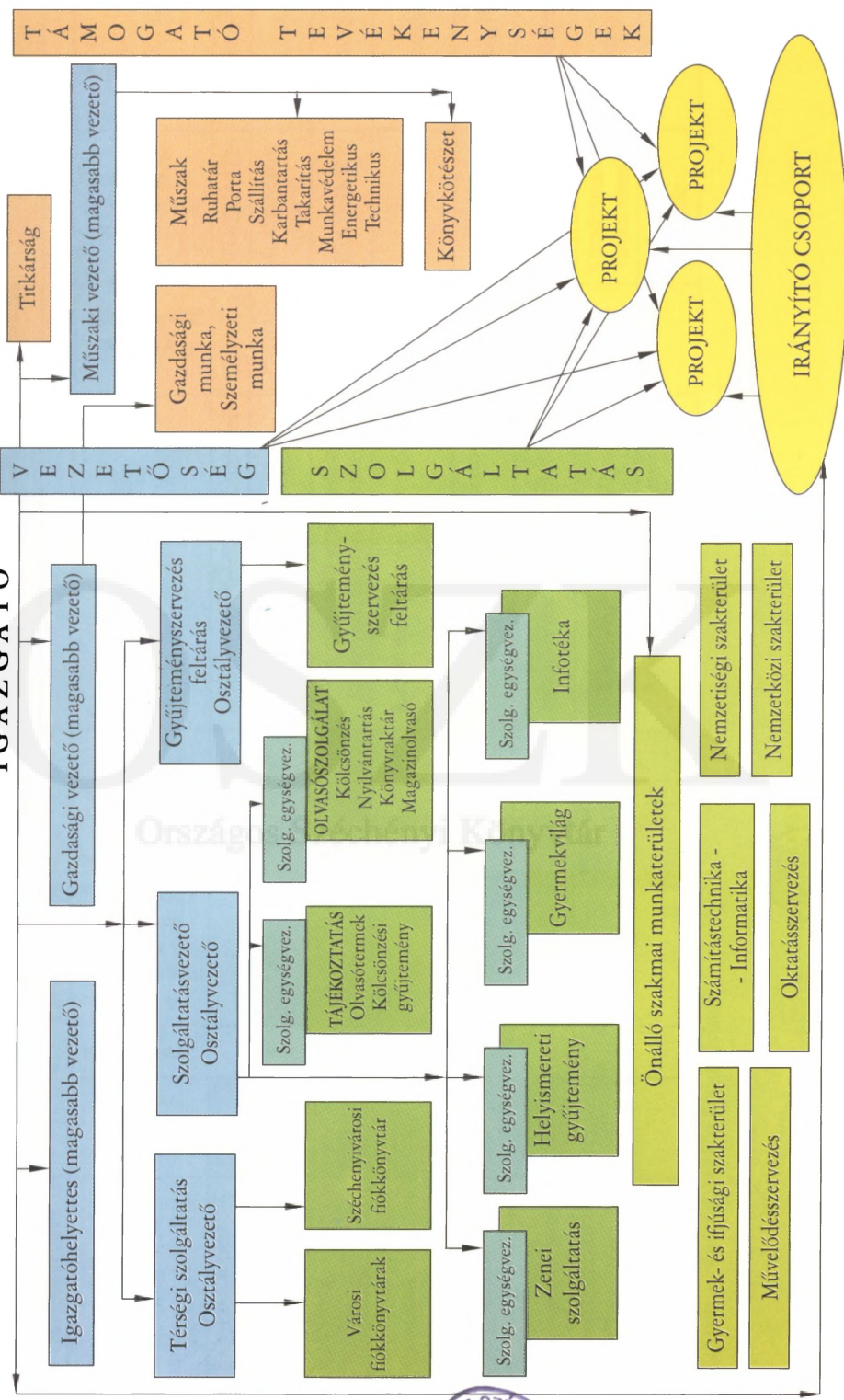
FOLYAMATÁBRA

Kötött időszaki kiadványok kérése a raktárból



A KATONA JÓZSEF KÖNYVTÁR SZERVEZETE

IGAZGATÓ



A KATONA JÓZSEF KÖNYVTÁR TESTÜLETEI, FÓRUMAI

Megnevezése	Tevékenysége						Működése			
	Stratégiai fejlesztési javaslatok	Szabályozás	A tervek megvalósítása	A munkafeladatok végrehajtása	A végrehajtás ellenőrzése	Az elismérés, felelősségre vonás	Tagjai	Ülésezések gyakorisága	Az ülések összehívója, az ülések vezetői	Dokumentum
Irányító Csoport	*						A stratégiaért felelős szakemberek	*Havonta	IGAZGATÓ	Jegyzőkönyv
Munkacsoportok	*		*		*		A szervezeti egységek szakértői	Program szerint	Munkacsoport vezető	Jegyzőkönyv
Vezetőség	*	*	*	*	*	*	A magasabb vezetők és a középvezetők (osztályvezetők)	*Havonta	IGAZGATÓ	Jegyzőkönyv
Szervezeti egységek vezetőinek értekezlete	*	*	*	*	*		A szervezeti egységek vezetői és a Vezetőség	*Negyed-évente	IGAZGATÓ	Emlékeztető
Szervezeti egységek értekezletei	*	*	*	*	*		A szervezeti egység dolgozói	*Negyed-évente	Egység vezetője	Emlékeztető
Dolgozói munkaértekezletek	*		*				A könyvtár teljes személyzete	Évente kétszer	IGAZGATÓ	Videofelvétel
Közalkalmazotti érdekképviselő					*	*	A könyvtár teljes személyzete	Évente	Közalkalmazotti Tanács vezetője	Jegyzőkönyv
Szakszervezeti érdekképviselő					*	*	Az intézményi szakszervezet (KKDSZ) tagsága	Évente	Szakszervezeti titkár	Jegyzőkönyv

*szükség szerint többször összehívható



HOZZÁÁLLÁS VÁLTOZÁS

Hol tart a Katona József Könyvtár?

X-szel jelöld azt a középső mezőben, hogy szerinted hol tart a Katona József Könyvtár az egyes tulajdonságokat illetően.

Ilyen volt						Cél
Zárkózott						Nyitott
Gyanakvó						Bizakodó
Befelé forduló						Kifelé forduló
Határozatlan						Határozott
Halogató						Rögtön cselekvő
Arra vár, hogy mások cselekedjenek						Azt teszi, amit maga meg tud tenni
Enged a felettesnek						Meggyőzi a felettest
Ellentmondást nem tűrő						Résztvételt elősegítő
Szabályokhoz ragaszkodó						Szabad, de felelősségteljes
Központilag ellenőrzött						Széles körben megbízott
Főnökök és dolgozók						Csoportok és vezetők
A múltban élő						A jelenben élő
A jelen miatt panaszkodó						A jövőt építő
Összezavarodott						Világosan látó
Elakad a jelentéktelen dolgoknál						A lényeggel törődik
Kategóriákra tagolt						Egyesített
Unott						Lelkes
Megelégszik a kicsi teljesítménnyel						Mindig jobb szeretne lenni
Neheztel másokra, akik jobbak						Törekszik arra, hogy a legjobb legyen
Reagáló						Kezdeményező
„Nem tudom megtenni”						„Meg tudom tenni”
A kipróbált és ellenőrzött dolgokhoz ragaszkodik						Kísérletező, ötleteket, kezdeményezést bátorító
Óvatos						Kockázatot vállaló
A kihívásokban veszélyt lát						A kihívásokban lehetőséget lát
Ijedős						Bátor
Sokszor beteg, hiányzik						Egészséges

SWOT–analízis

A Katona József Könyvtárban lezajlott Stratégiai tervezés, teljes körű minőségirányítás projektről 1996–1999

ERŐSSÉG

A könyvtárra szabott, a könyvtár egészére kiterjedt (lehetőséget kapott mindenki a bekapcsolódásra).

Nemzetközi és hazai szakértők támogatták.

Szakszerű tolmácsolás segítette a kommunikációt.

Nyitottabbá váltak a kollégák az együttműködésre.

A kollégák körében felgyorsult a jó munkakapcsolatok kialakulása.

Megtanultunk kiscsoportban tudatosan, eredményesen dolgozni.

Kialakította a dokumentálás igényét.

Egy rugalmas szervezet jött létre.

Gondolkodásunkban a használók elsődlegessége előtérbe került.

Erősödött az önálló munkavégzés igénye.

Több hazai és nemzetközi kapcsolatra tettünk szert.

LEHETŐSÉG

A nyilvánosság figyelme.

A módszerek szakszerű megtanulása.

A nyilvános könyvtári modell szerepének betöltése.

A nyilvános közkönyvtárakra a minőségbiztosítás elemeinek kidolgozása.

A képző intézményekkel való együttműködés.

A külső szakértőkkel való kapcsolat megőrzése.

GYENGESÉG

A nyelvismeret hiánya akadályozta a közvetlen kapcsolat kialakítását a külföldi szakértőkkel.

Könyvtárunkban nincs minőségbiztosítási szakember.

A személyzet kisebb hányada akart részt venni a kiscsoportos munkában.

A személyzet kisebb hányada dolgozott eredményesen.

Hiányzik a dokumentálás szakszerűségének ismerete.

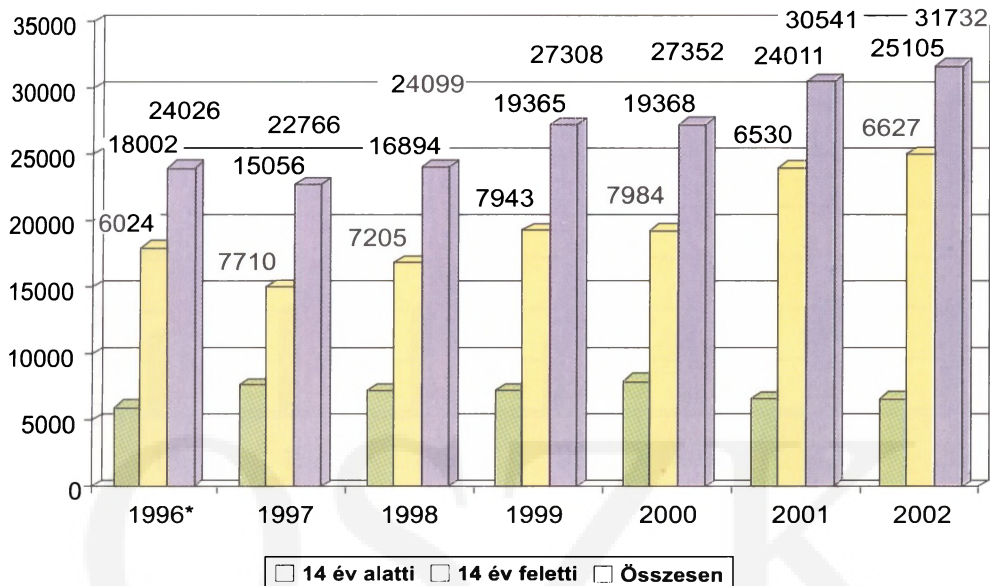
FENYEGETETTSÉG

A külső támogatottság, figyelem elvesztése után visszafejlődés következik be.

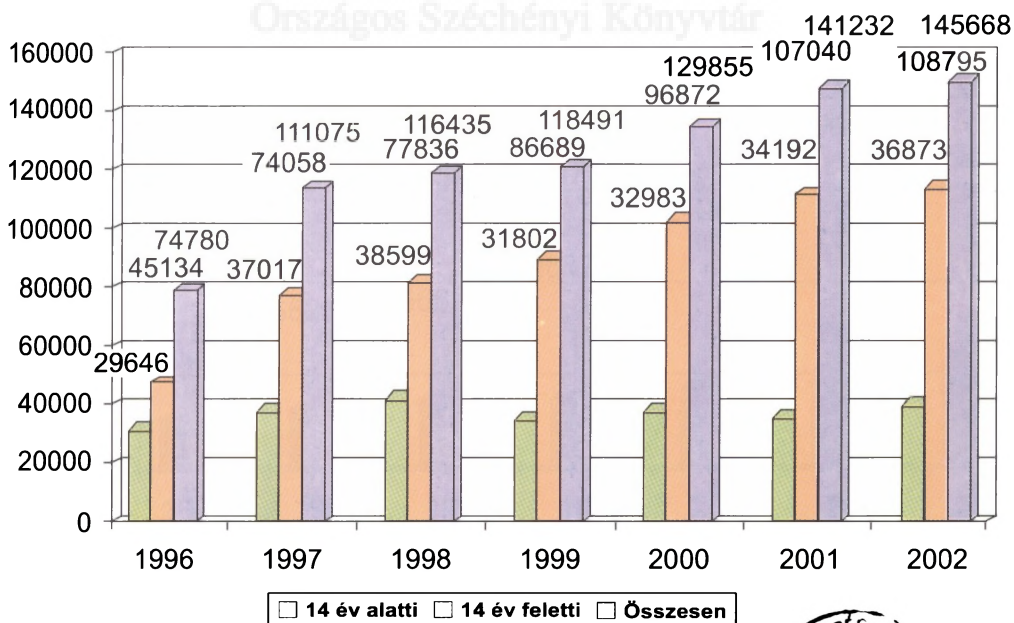
A könyvtárunk elveszti prioritását a szolgáltató intézmények között. A képzések beindulásával, a tapasztalatok átadásával a könyvtárszakmai körben az újonnan indulókhöz képest lemaradhatunk.

A KATONA JÓZSEF KÖNYVTÁR ADATAI

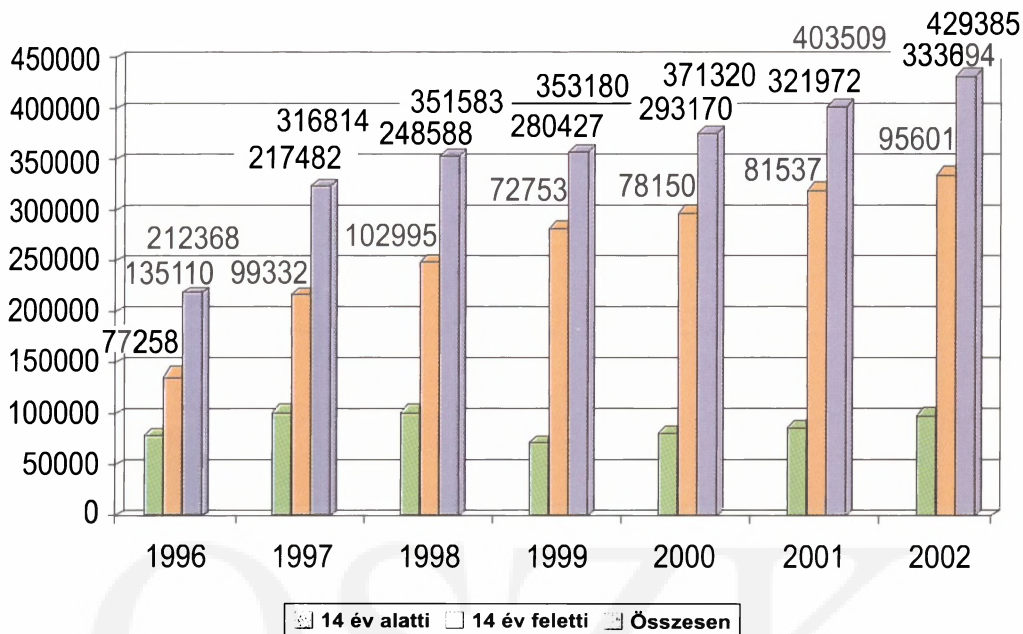
Könyvtári tagok száma



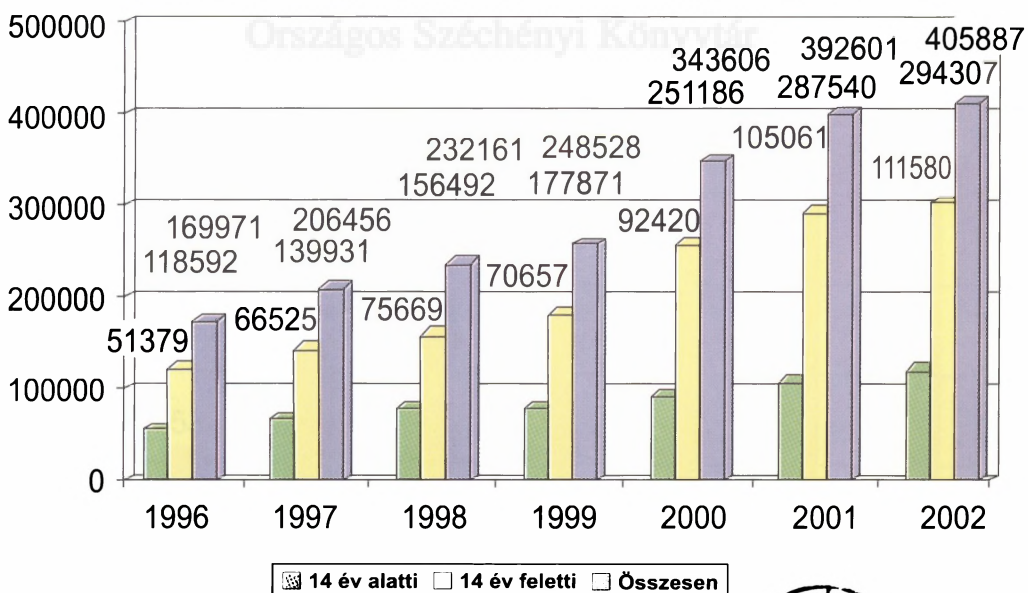
Kölcsönzők száma



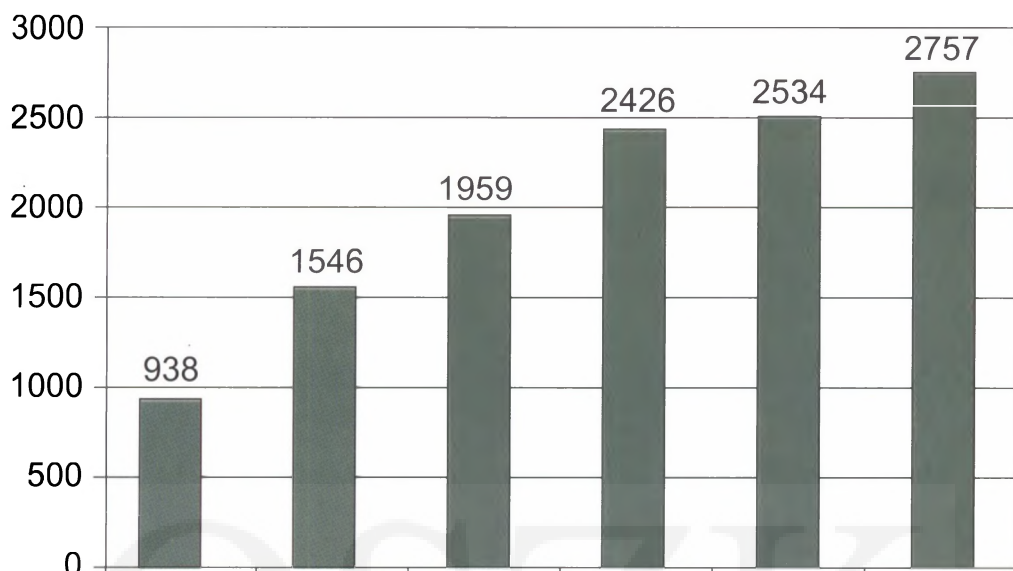
Kölcsönzött dokumentumok száma



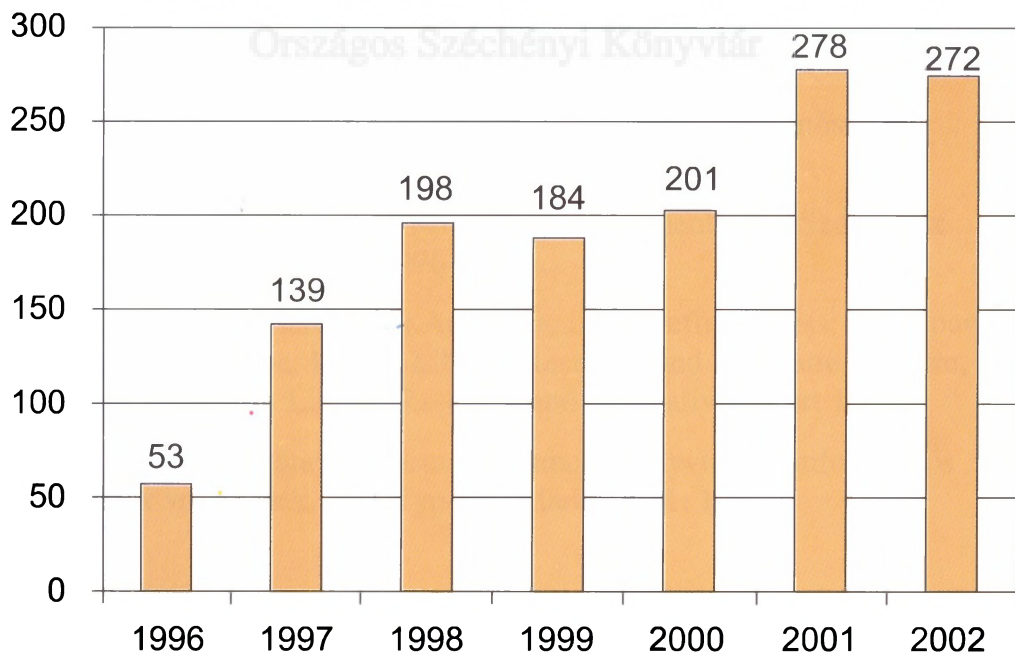
Könyvtárlátogatók száma



A könyvtárközi kölcsönzés forgalma (a kérések száma)



Rendezvények



Irodalomjegyzék

- A könyvtári menedzsment időszerű kérdései. Szerk.: TÉGLÁSI Ágnes. Bp.: OSZK, 1999. 178 p.
- A minőségügy nemzetközi értelmező szótára. Bp.: EOQ MNB, 1998. 87 p.
- ABOTT, Christine: Performance measurement in library and information services. London: Aslib, 1994. 64 p.
- ADAMS, Roy – BLOOR, Ian et al.: Decision support systems and performance assessment in academic libraries. London (etc): Bowker-Saur, 1993. 141 p.
- AUBREY, Charles: Világszínvonalú termékek és szolgáltatások tervezése. = Minőség és megbízhatóság, 2. sz. 1998. pp. 51-57.
- BÁLINT Julianna: A TQM emberi oldala. = Magyar Felsőoktatás, 5–6. sz. 1997. pp. 33–35.
- BÁLINT Julianna: Minőség - Tanuljuk és tanítsuk. Bp.: 1998, Műszaki Könyvkiadó, 161 p.
- BALOGH Albert: A minőségügy helyzetének és fejlődési irányainak elemzése. I. rész. = Minőség és megbízhatóság, 5. sz. 1999. pp. 214–219.
- BALOGH Albert: A minőségügy helyzetének és fejlődési irányainak elemzése. II. rész. = Minőség és megbízhatóság, 6. sz. 1999. pp. 274–277.
- BALOGH Albert: Szolgáltatások minőségügyi rendszere. = Minőség és megbízhatóság, 2. sz. 1994. pp. 3–8.
- BARTA Tamás – TÓTH Tihamér: Minőségmenedzsment. Bp.: Szókratész Oktatási és Tanácsadó Kft., 1996. 124 p.
- BARTON, Jane – BLADGEN, John: Academic library effectiveness: a comparative approach. Boston Spa: British Library Research and Innovation Centre, 1998. 146 p. (British Library Research and Innovative report 120.)
- BOBOKNÉ BELÁNYI Beáta: Kultúrmenedzsment könyvtári és információs szervezetek vezetőinek. Bp.: Typotex Kiadó, 2001. 128 p.

- BROCKMAN, J.R.: Just another management fad? The implications of TQM for library and information services. = *Aslib Proceedings*, vol. 44. no. 7–8. 1992. pp. 283–288.
- BROPHY, P. – COULLING, K. – MELLING, M.: Quality management: a university approach. = *Aslib Information*, vol. 21. no. 6. 1993. pp. 246–248.
- BROPHY, P. – COULLING, K.: Quality management for information and library managers. London: Aslib Gower, 1996. 196 p.
- BUTTERWICK, Nigel B.: Total Quality Management in the university library. = *Library Management*, vol. 14. no. 3. 1993. pp. 28–31.
- BUZÁS Attila – SÁNDOR Miklós: A TQM mint a minőségügyi rendszer továbbfejlesztésének lehetősége. = *Minőség és megbízhatóság*, 5. sz. 1995. pp. 13–17.
- CORRAL, Sheila – BREWERTON, Antony: The New Professional's Handbook. Your guide to information services management. London: Library Association Publishing. 316 p.
- CORRALL, Sheila M.: Strategic Planning for Library and Information Services. London: Aslib, 1994. 50 p.
- CORRALL, Sheila M.: The acces modell. = *Managing the transformation at Aston University. Interlending and Document Supply*, vol. 21. no. 4. 1993. p. 13–23.
- CORRALL, Sheila M.: Total Quality Management. (Előadás) Könyvtári és Informatikai Kamara: Könyvtári management és marketing tanfolyam. Lakitelek 1994, október 10–14.
- COTTA-SCHONBERG, Michael - LINE, Maurice B.: Evaluation of academic libraries: with special reference to the Copenhagen Business School Library. = *Journal of Librarianship and Information Science*, vol. 26. no. 2. June 1994. pp. 55–69.
- CSERMELY Szabolcs: Minősegbiztosítás a szolgáltatásban. = *Minőség és megbízhatóság*, 3. sz. 1994. pp. 19–25.
- DINYA László: Változások menedzselése felsőfokon. = *Magyar Felsőoktatás*, 3. sz. 1997. pp. 8–9.

FORD, G.: Approaches to performance measurement: some observation and principles and practice. = British Journal of Academic Librarianship, vol. 4. no. 2. 1989. pp. 74–84.

GYÖRI Pál – PALOTAY Kata: Szolgáltatások minőségbiztosítása. Bp.: IMSYS Vezetési Tanácsadó Iroda, 1999. 59 p.

IPACS Miklós: Szolgáltatások minőségfejlesztése. = Minőség és megbízhatóság, 1. sz. 1994. pp.18–23.

JONES, Kathryn – KINNELL, Margaret: The development of self-assessment tool-kits for the library and information sector. = The Journal of Documentation, vol. 56. no. 2. 2000. pp. 119–135.

JURAN, J. M.: A láthatáron: a minőség évszázada. I. rész. = Minőség és megbízhatóság, 2. sz. 1995. pp. 3–9.

JUROW, Susan - Barnard, Susan B. eds.: Integrating Total Quality Management in a library setting. = Journal of Library Administration, vol. 18. no. 1–2. 1993.

JUROW, Susan: Tools for measuring and improving performance. = Journal of Library Administration, vol. 18. no. 1-2. 1993. pp. 113–126.

KALAPÁCS János: Minőségirányítás, minőségtechnikák. Bp.:X-Level. 2001. 590 p.

KEREKES Pál: Rendhagyó gondolatok a minőség fogalommeghatározásáról. = Minőség és megbízhatóság, 3. sz. 1994. pp. 44–45.

KINNELL, Margaret – USHERWOOD, Bob – JONES, Kathryn: Improving library and information services through self-assessment. A guide for senior managers and staff developers. London: 2001, Library Association Publishing. 180 p. (British Library Research and Innovative report 172.)

KOCZOR Zoltán: Bevezetés a minőségügybe. A minőségügy gyakorlati kérdései. Bp.: Műszaki Kiadó, 2000. 588 p.

LINE, Maurice B., - KINNELL, Margaret: Human resource management in library and information services. = Annual Review of Information Science and Technology, vol. 28. 1993. pp. 317–359.

- LINE, Maurice B.: Egyetemi és kutatóintézeti könyvtárak vezetése egy változó társadalomban. Ford.: Pröhle Éva. = Könyvtári Figyelő, 1.(37.) évf. 3. sz. 1991.
- MACKEY, T. – MACKEY, K.: "Think quality!" The Deming approach does work in libraries. = Library Journal, vol. 117. no. 9. 1992. pp. 57-61.
- MIDWINTER, Arthur F. – MCVICAR, Murray: Public libraries and performance indicators: origins, developments and issues. = Library Review, vol. 39. no. 5. 1990. pp. 10–22.
- MOLNÁRNÉ STADLER Katalin.: Az EFQM Üzleti Kiválóság Modell alkalmazása / alkalmazhatósága a közszolgáltatás szektorban. Minőség Hét. Európai Minőség Hét Magyarországon 1999. VIII. Magyar Minőség Hét Konferencia. Budapest, 1999. november 8–12. A konferencia előadásai. Bp.: Magyar Minőség Társaság, 1999. pp. 49–58.
- MSZ EN ISO 8402 T (1995-10) Minőségirányítás és minőségbiztosítás. Szakszótár. (ISO 8402: 1994)
- MSZ ISO 11620: 1998 Információ és dokumentáció. Könyvtári teljesítménymutatók.
- MSZ ISO 9004-2: 1993: Minőségirányítás és minőségügyi rendszerelemek. A szolgáltatás irányelvei.
- O'NEIL, Rosanna M.: Total Quality Management in libraries. Englewood: Libraries Unlimited Inc., 1994. 194 p.
- RIGGS, Donald E.: Managing quality: TQM in libraries. = Library Administration and Management, vol. 7. no. 2. Spring 1993. p. 73–83.
- SAUGHNESSY, Thomas W.: Benchmarking, Total Quality Management, and libraries. = Library Administration and Management, vol. 7. no. 1. 1993. pp. 7–12.
- SKALICZKI Judit: A hazai könyvtári minőségbiztosítás stratégiai elvei = Könyvtári levelezőlap, 11. évf. 10. sz. 1999. pp. 4–6.
- SKALICZKI Judit: A könyvtár és a könyvtáros jövője = Jubileumi tanulmányok a Pécsi Tudományegyetem Orvosi Könyvtára alapításának 75. évfordulójára, Pécs, 2001. pp. 77–82.

- SKALICZKI Judit: Stratégiai tervezés. Szakirodalmi szemle. Bp.: OSZK, 1996. 86 p.
- SKALICZKI, Judit –ZALAI-KOVACS, Eva: The Contribution of Integrated Library Service Ensuring of Quality Services. = Library Automation in Transitional Societies. Lessons from Eastern Europa. New York, Oxford: Comp. Andrew Lass, Richard E. Quandt, 2000. pp. 443–451.
- SKALICZKI, Judit: A hazai könyvtárügy stratégiai fejlesztési tervének telematikai koncepciója = Tudományos Műszaki Tájékoztatás, 46. évf. 1. sz. 1999. pp. 3–6.
- SMITH, Steve: A rejtett lehetőségek feltárása. = Minőség és megbízhatóság, 2. sz. 1996. pp. 43–46.
- Stratégiai tervezés, marketing, TQM. Kiad. a Könyvtári és Informatikai Kamara. Bp.: KIK, 1996. 165 p.
- SULLIVAN, Maureen: A new leadership paradigm: empowering library staff and improving performance. = Journal of Library Administration, vol. 14. no. 4. 1991. pp. 73–85.
- SZABÓ Gábor Csaba: Merre induljunk? A TQM és a minőség áttörés. I. rész. = Minőség és megbízhatóság, 4. sz. 1994. pp. 4–10.
- TENNER, Arthur R. – DETORO, Irving J.: Teljes körű minőségmenedzsment. Bp.: Műszaki Kiadó 235 p.
- TOWNSEND, Patrik: Az irányítás múltja és jövője. = Minőség és megbízhatóság, 2. sz. 2000. pp. 55–58.
- TUCZAI Attiláné: A TQM és az emberi tényező. = Minőség és megbízhatóság, 2. sz. 1997. pp. 18–23.
- VERES Zoltán: A panaszhelyzetek kezelése a szolgáltatóiparban. = Minőség és megbízhatóság, 4. sz. 1998. pp. 168–172.
- WINKWORTH, Ian: Performance indicators and quality assurance. = Aslib Information, vol. 21. no. 6. 1993. pp. 250.
- WINKWORTH, Ian: Performance measurement and performance indicators. = Collection management in academic libraries. Aldershot: Gower, 1991. pp. 57–93.

ZALAI-KOVACS, Eva – SKALICZKI, Judit: Quality and Library – Quality Development in Libraries. Thursday, June 15. 2000. Bp. Ed.: P. Molnár, F. Boross. = 44th European Quality Congress. HNC for EOQ. Proceedings, vol. 3. 2000. pp. 60–68.

ZALAINÉ Kovács Éva: A humán erőforrások menedzsmentje, avagy a libákat nem változtathatod hattyúkká, de jobb libákká teheted őket. = Könyvtári Figyelő, Új folyam 7. (43.) évf. 2. sz. 1997. pp. 267–269.

ZALAINÉ Kovács Éva: A könyvtár tevékenységének és szolgáltatásai minőségének értékelése az európai modell alapján. = Könyvtári Figyelő, Új folyam 10. (46.) évfolyam 3. sz. 2000. pp. 385–391.

ZALAINÉ Kovács Éva: A Total Quality Management (TQM) alkalmazása a könyvtárban. Szakirodalmi szemle. Bp.: OSZK, 1997. 86 p.

ZALAINÉ Kovács Éva: Minőség és könyvtár. Minőségfejlesztés a könyvtárban. = Tudományos és Műszaki Tájékoztatás, 45. évf. 5. sz. 1998. pp. 170–175.



A kézirat elkészítését és a könyv megjelenését támogatta:

**Nemzeti Kulturális Örökség
Minisztériuma**



**NEMZETI KULTURÁLIS ÖRÖKSÉG
MINISZTERIUMA**

**Nemzeti Kulturális
Alapprogram**



OSZK

Országos Széchényi Könyvtár

Készült az OOK-Press Kft. nyomdájában
Veszprém, Csillag u. 5.
Felelős vezető: Szathmáry Attila



dr. SKALICZKI Judit

osztályvezető

Nemzeti Kulturális Örökség Minisztériuma
Könyvtári Osztály

E-mail: judit.skaliczki@nkom.gov.hu



ZALAINÉ dr. KOVÁCS Éva

főigazgató

Szent István Egyetem Könyvtára

E-mail: ekovacs@omega.kee.hu

A szerzők a könyvtári minőségmenedzsmenttel többértően több területen is foglalkoznak. Hazai projekt menedzserei voltak a magyar és a brit kormány pályázatán díjat nyert „Stratégiai tervezés - teljesítménymérés, teljes körű minőségirányítás” c. pályázatnak. A három éves projekt során (1996-99) a kecskeméti Katona József Könyvtár munkatársait előadások és szemináriumok formájában készítették fel – az angol kollégák útmutatási alapján – a minőségmenedzsment elméleti és gyakorlati kérdéseinek megvalósítására – és ezen keresztül a projekt céljainak elérésére. Ezen idő alatt alkalmuk volt Nagy-Britanniában a brit kollégák legkorszerűbb tapasztalataival megismerkedni és több nemzetközi szemináriumon is részt venni. Számos hazai és nemzetközi konferencián tartottak előadást a minőségmenedzsment kérdéseiről. 1996 óta Kecskeméten a Katona József Könyvtárban – a könyvtár igazgatójának és munkatársainak jelentős és aktív közreműködése mellett – továbbképző tanfolyamok formájában oktatják az ország különböző típusú könyvtáraiból jött könyvtárosokat a minőségmenedzsment elméleti kérdéseire, gyakorlati megvalósítására és könyvtári meghonosítására.

Az Európai Minőségügyi Szervezet Magyar Nemzeti Bizottsága és a Magyar Minőség Társaság által évente megrendezett Magyar Minőség hét könyvtári szakmai napjának szervezői és előadói. Az adott témakörben a Könyvtári Akkreditációs Bizottság 2001-ben egy általuk kidolgozott 120 órás minőségmenedzsment továbbképző tanfolyamot akkreditált.

A témakorról a hazai és külföldi sajtóban számos publikációjuk jelent meg.



RAMHÁB Mária

igazgató

Katona József Könyvtár

E-mail: mramhab@kjm.k.hu

A Stratégiai tervezés - teljesítménymérési teljes körű minőségirányítás projekt esettanulmányának készítője.



0002003 000261