

Kell-e TQM a könyvtárba?

Egyre többet lehet hallani, olvasni a TQM-ről. Mi is ez valójában, és hogyan alkalmazható a mindennapi könyvtári gyakorlatban? Az írás nem elméleti tudnivalókat közöl, hanem egy esettanulmányon keresztül bemutatja a gyakorlati alkalmazás lehetőségeit.

„A TQM a változtatás folyamata és menedzselése azáltal, hogy az átfogó célok, a szervezeti kultúra és a munkavégzés gyakorlata átrendeződik a folyamatosan javuló minőség biztosítása érdekében.” (Feigenbaum)

A TQM olyan menedzszerszemlélet, amely felöleli mindazon tevékenységeket, amelyek biztosítják, hogy egy adott szervezet a használók, megrendelők szükségleteit és igényeit a leghatékonyabb és legköltséghatékonyabb módon elégítse ki, maximálisan kihasználva az összes munkatárs tudását, képességét és együttműködését.

A könyvtárra lefordítva: *minden az olvasóért történik*. A szolgáltatás megítélésében is az övé a legfontosabb szó. A munka folyamatos jobbítására kell törekedni a hibák utólagos javítása helyett, vagyis *elsőre jót és jól*. A célok elérése érdekében – csoportmunka keretében – valamennyi munkatárs törekedjen önálló kezdeményezéseivel is az intézményi kultúra megváltoztatására. Ehhez fontos a *vezetők példamutatása*, a *dolgozók továbbképzése*, és az, hogy magukénak érezzék a feladatot.

Mit jelentenek e betűszó egyes elemei?

A minőség ne csak a szolgáltatás közvetlen környezetében legyen érzékelhető, hanem hálózza be a gondolkodásmódot, a környezeti kultúrát és az értékrendet egyaránt, vagyis **totálisan** legyen jelen.

A minőség (**quality**) mint vezetési szemléletmód szerint úgy kell tervezni, szervezni, irányítani, hogy a végeredmény megfeleljen a felhasználók elvárásainak, esetleg haladja is meg azokat.

Az irányítás (**management**) ebben a fogalomban egy olyan vezetési, irányítási, működtetési kultúrát, elképzelést jelent, ami lehetőséget teremt a személyiség kibontakoztatásához. Mindenkinek van beleszólási joga, de közös a felelősség is. Fontos eleme a humán menedzsment.

Bármennyire is vonzó a teljes körű minőségbiztosítás bevezetésével nyerhető plusz, nem minden esetben sikerül az elgondolásokat megvalósítani. Ennek okai:

- a menedzsment nem megfelelő hozzáállása (pl. hatalomfétlés);
- hamar türelmüket veszítik, nincs kitartás, soknak tartják a ráfordított időt, energiát;
- nem jó a felkészítés;
- nem reálisak az elvárások;
- a használó „szeszélyei”-nek kielégítését nem mindenki fogadja szívesen;
- sokan nem tudják elképzelni ezt az üzleti életre emlékeztető szemléletet a könyvtárban.

Gondos bevezetésével azonban sokat lehet nyerni. Jobb munkahelyi közérzet alakulhat ki a csoportmunka, a könyvtári részlegek egymás felé nyitása, a dolgozói önállóság, és a munkatársak vezetésbe való bevonása révén. Hatékonyabb lesz a munkavégzés, és intenzívebb az ösztönözés az állandó jobbításra, továbbképzésre. Bensőségebb kapcsolat jön létre olvasó és könyvtáros között. Nagy előnye, hogy az erőforrások korlátozottsága esetén új módszereket kínál a szolgáltatások bővítésére. Elősegíti a könyvtárak alkalmazkodását a gyorsan változó világhoz az átfogó célok, a szervezeti kultúra, a munkafolyamatok állandó felülvizsgálatával és értékelésével.

A szolgáltatások területén a menedzser feladata megválasztani azokat a módszereket, amelyek a minőség javulásához vezetnek. A TQM iránti elkötelezettségnek a vezetőtől kell elindulnia.

Alkalmazását számos módszer és modell segíti. Ezek részletes ismertetésétől most eltekintek, hiszen bőséges irodalmuk van. Sokkal inkább foglalkozom a gyakorlatba való átültetésükkel.

Esettanulmány

Tételezzük fel, hogy egy rendkívül „lepusztult” felsőoktatási könyvtárba kerülünk vezetőként. Rögtön látszik, hogy a hiányosság rengeteg, a könyvtár iránti igény pedig nagy. Mihez kezdjünk annak érdekében, hogy a legrövidebb időn belül használható könyvtárat teremtsünk a hallgatók és oktatók legnagyobb meglepésére?

Elsőként a könyvtár helyzetének pontos felmérésére, értékelésére van szükség. Meg kell vizsgálni a külső-belső környezetet, hogy feltételezések és szóbeszéd helyett adatokra támaszkodva láthassunk munkához. A konkrét elemzések mellett beszerezhetünk írott és szóbeli információkat is a könyvtár és környezete viszonyáról.

A külső környezet vizsgálatához a *PEST-analízis* nyújt segítséget. Az elemzés célja az, hogy képet adjon a jövő trendjeiről a politika-gazdaság-társadalom-technológia területén, és azok esetleges könyvtári hatásairól.

Politikai (Political):

- A politika támogatja az információs társadalom kialakulását
- Új törvények (könyvtári, felsőoktatási)
- A felsőoktatásban fontos a könyvtár
- Az intézmény minősítése miatt kell egy jól működő könyvtár

Gazdasági (Economical):

- Pénzügyi háttér biztosítása állami szinten
- Sok pályázati lehetőség a felsőoktatás számára
- A saját intézmény nem biztosít önálló pénzkeretet

Társadalom (Sociological):

- A hallgatók egy része számára fontos hely a könyvtár a tanuláshoz
- Az oktatók fontos „segédeszköze” a könyvtár a tanításnál
- Nem mindenki tudja jól „használni”

Technikai (Technological)

- Széles körben elterjedtek a számítógépek
- Szoftverek tömege áll rendelkezésre
- Az internetkapcsolat ma már hétköznapi dolog
- CD-ROM-ok könyvtári terjedése
- A hallgatók egy része számára mindennapi munkaeszköz a technika

A belső (intézményi) tényezők és külső (környezeti) adottságok összevetésére szolgáló módszer a *SWOT-analízis*, mely segít meghatározni a szervezet erősségeit, gyengeségeit a piaccal való összefüggésben, valamint a környezeti trendekben rejlő lehetőségeket és fenyegetettségeket.

Erősség:

- A könyvtárosnak megelégedték a bizalmat
- Segítőképző környezet
- Mindenki akarja, hogy legyen jól működő könyvtár

Gyengeség:

- Az olvasók elszoktak a könyvtártól
- Nehéz használni az állományt
- Nincsenek külső szakmai kapcsolatok
- Nincs megfelelő technikai háttér
- Kevés a könyvtáros
- Nincs önálló beszerzési keret

Fenyegetés

- Kevés létszámmal meg lehet-e birkózni a feladattal
- A vezetőség beváltja-e ígéreteit

Lehetőség:

- Egy korszerű, jól működő felsőoktatási könyvtár

Következő lépésként vizsgáljuk meg közelebbről saját intézményünk háza táját. Ehhez segítségül hívhatjuk a *benchmarking* (színvonalmérés) módszerét. Ez segít abban, hogy ne rekedjen meg egy könyvtár az általa évtizedek óta megszokott, és már túlhaladott szinten. A cél érdekében összehasonlíthatjuk tevékenységünket a saját korábbi, illetve más, hasonló típusú intézmények tevékenységével.

Sajnos az előző évekből semmiféle statisztikai adat, írott és ellenőrizhető szóbeli anyag nem állt rendelkezésre a könyvtár teljesítményére vonatkozóan, ezért csak más, hasonló típusú intézményekkel lehetett összehasonlítást készíteni (1. táblázat).

Intézetünk (A) a hallgatói, oktatói létszámot és a szakok számát tekintve a második helyen áll a testvérintézmények között.

A nyitvatartási idő, az olvasótermi férőhely, a személyzet kevés. Csak könyvtárunknak nincs semmiféle szakmai kapcsolata. Az alapterület tekintve a középmezőnyben vagyunk. Árnyaltabbá teszi a helyzetelemzést, ha adatainkat a kiszorgalando hallgatók létszámához viszonyítjuk. A viszonyítás adatai még inkább igazolják az abszolút

1. táblázat
Működési feltételek

	A	B	C	D	E	F	G
Hallgatók száma	1001	427	1484	400	674	543	1000
Nyitvatartási óra	36	40	42	43	34	46	40
Alapterület (m ²)	86	80	127	260	89	40	60
Olvasói férőhely	15	20	30	20	20	20	20
Személyzet	2	1	5,5	5	2	1,5	1
Szakmai kapcsolat	-	+	+	+	+	+	+
Egy hallgatóra jutó m ²	0,086	0,187	0,085	0,65	0,132	0,07	0,06
Egy férőhelyre jutó hallgató	66,6	21,35	49,5	20	33,7	27	50
Egy könyvtárosra jutó hallgató	500	427	270	80	337	362	1000

értékek alapján megállapítottakat, vagyis hogy kicsi az alapterület, itt vár a legtöbb olvasó egy ülőhelyre, és az egy könyvtárosra jutó létszám a második legnagyobb.

Az állományadatok (2. táblázat) összehasonlításából kitűnik, hogy az egyik legnagyobb állomány a miénk, de feltáratlan. Önálló költségvetéssel – több más könyvtárral együtt – mi sem rendelkezünk, ami nehezíti az állománygyarapítást.

A beiratkozás vizsgálatokor (3. táblázat) különösen fontos azt is megnézni, hogy a beírt olvasók száma hány százaléka a hallgatói létszámnak.

Lényeges tudni azt is – elsősorban az új könyvtári törvényre tekintettel –, hogy miként alakul a társfőiskolákon a nyilvánosság kérdése, és milyen arányú a külső felhasználók köre. Kiderült, hogy van még tennivaló a hallgatók könyvtárba szoktatása terén.

Figyelemre méltó, hogy bár könyvtárunk hivatalosan nem nyilvános, mégis meglehetősen sok a külső olvasója. Fel kell vetni tehát az intézmény vezetőségének a nyilvánosság kérdését: kirekeszthetjük-e a szakembereket, volt hallgatóinkat a környezetünkben csak itt található speciális szakirodalom használatából?

A forgalmi statisztikák (4. táblázat) elemzése könyvtárunk esetében viszonylag kis számú kölcsönzést, és nagy helybeni használatot mutat átlagosan (naponta 47,5 – óránként 6 olvasó). További

vizsgálódást érdemel a magas helybeni használat, aminek valószínű oka az állomány rossz összetétele, a kevés kölcsönözhető példány.

Az informatikai fejlesztés csak a főiskolák felében indult el (5. táblázat). Intézetünk sajnos nem ehhez a csoporthoz tartozik. Ahol van olvasói számítógép, internetcsatlakozás, ott nem mérik a kihasználtságukat. Az állomány gépi feldolgozása is csak ezekben az intézményekben kezdődött meg.

Az adatok értékelése után a főiskolai könyvtárról kialakult kép összegezve:

Pozitívum:

viszonylag nagy állomány
nagy hallgatói létszám
sok helybeni használat
sok könyvtárközi kölcsönzés
reprográfiai lehetőség
jól képzett, elhivatott könyvtárosok

Negatívum:

nincs önálló költségvetés
a hallgatók beiratkozási aránya alacsony
kevés az olvasótermi férőhely
kevés a nyitvatartási idő
nincs számítástechnikai háttér
kevés a könyvtári munkatárs
kicsi az alapterület
nincs használható katalógus
nincsenek szakmai kapcsolatok

2. táblázat
Állományadatok

	A	B	C	D	E	F	G
Állomány	20 364	7851	40 901	18 361	12 867	5 750	14 000
Kurrens folyóiratok	114	78	177	134	79	80	30
Költségvetés	–	–	5 500 000	2 500 000	–	4 000 000	–
Katalógusok	nincs	hagyományos	számítógépes	hagyományos	számítógépes	számítógépes	számítógépes

3. táblázat
Beiratkozás

	A	B	C	D	E	F	G
Beiratkozott olvasó	493	438	1148	612	758	423	700
Külső olvasó	50	50	56	267	32	22	–
Nyilvánosság	nem	igen	igen	igen	igen	igen	nem
Beiratkozási %	42,5	86,8	72,1	82,1	103	71,2	66,7
Külsők % aránya	5,6	11	4,8	43	4,2	5,2	–

4. táblázat
Éves forgalmi adatok (a napi átlag)

	A	B	C	D	E	F	G
Kölcsönzések	4 972 (21)	9 600 (40)	10 800 (45)	25 200 (105)	14 652 (61)	2115 (9)	–
Helybeni használat	11 422 (47,5)	12 000 (50)	3 000 (12,5)	5 400 (22,5)	–	1269 (5)	–

5. táblázat
Informatikai, technikai helyzet

	A	B	C	D	E	F	G
Hallgatói számítógép	-	-	+	+	-	+	+
Integrált rendszer	-	-	+	+	-	+	+
Internetcsatlakozás	-	-	+	+	-	+	+
Reprográfia	+	+	+	+	+	-	-

Az elemzések után nemcsak a rengeteg hiányosságra derült fény, hanem arra is, hogy van néhány kimondottan jó lehetőség, amit csak ki kell aknázni. Nem volt kétséges, hogy melyik utat érdemes követni: a TQM elveinek megfelelően kell dolgozni a jövőben.

Következő lépésként rangsorolni kellett a leg súlyosabb hibákat és várható következményeiket *FMEA (Failure Modes and Effects Analysis) hibamód, -hatás elemzéssel (6. táblázat)*. A vizsgálat során a hibákhoz súlyszámokat rendeltünk, és ezekből kiszámítottuk a jellemző értéket, a kockázatot (R):

$$(R) = P \times S \times D$$

A hiba súlya (S):

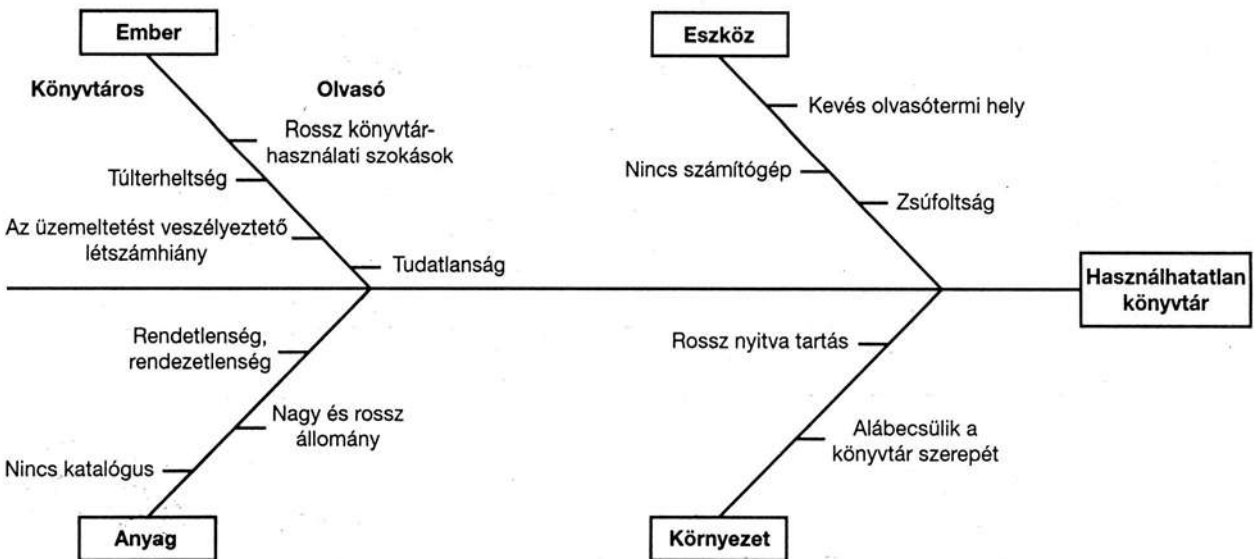
- 1 = hiba
- 2 = súlyos hiba
- 3 = nagyon súlyos hiba

valószínűsége (P):

- = ritkán fordul elő
- = előfordul
- = gyakran előfordul

szembetűnősége (D):

- = nehezen fedezhető fel
- = szembetűnő
- = igen szembetűnő



1. ábra Ishikawa-elemzés

6. táblázat
Az FMEA hibamód, hibahatás elemzés

Problémák	A hiba			
	súlya	valószínűsége	szembetűnősége	kockázata
Az állomány használhatatlan	3	3	3	27
Nincsenek szakmai kapcsolatok	2	1	1	2
Rossz informatikai háttér	2	2	2	8

A kockázati tényezők kiszámítása alapján a legfontosabb teendő az állomány használhatóvá tétele.

Az *Ishikawa- (halszájka, ok-okozati) diagram (1. ábra)* segítségével, ami alkalmas a problémák ok-okozati összefüggéseinek megállapítására, feltárható jó néhány olyan ok, amely a könyvtár használhatatlanságához vezet. Arra azonban nem kapunk választ a módszerrel, hogy az okok milyen mértékben járulnak hozzá a probléma kialakulásához. Ehhez egy újabb minőség-ellenőrzési eszköz hívható segítségül, a Pareto-elemzés.

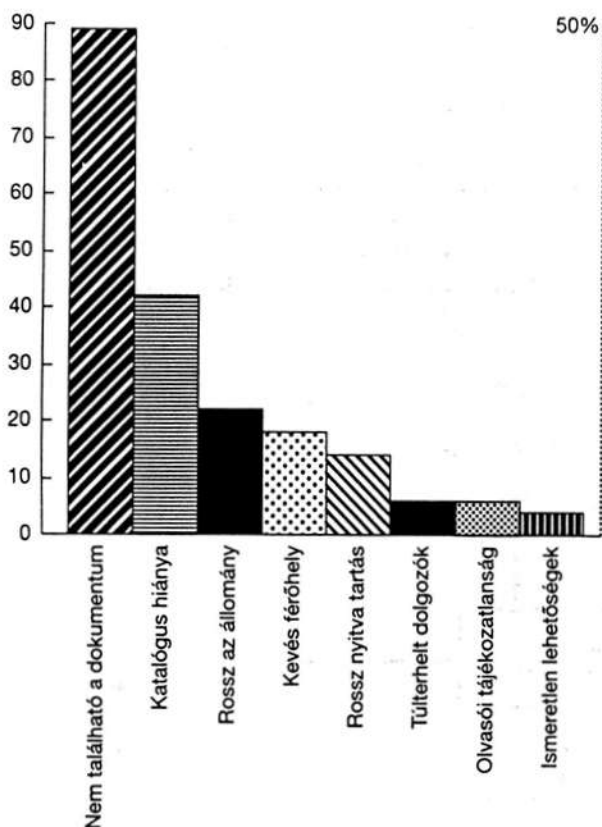
A szükséges szám adatok összegyűjtéséhez *adatlapokon (7. táblázat)* rögzíthetjük az olvasói elégedetlenség okait egy hónapon át, hogy az egyes okok gyakoriságát feltárjuk.

Az adatlapok összesítése után kapott értékeket használhatjuk fel a *Pareto-elemzéshez (2. ábra)*, amely egy meghatározott probléma egyes okainak százalékarányait vizsgálja.

A legnagyobb százalékban előforduló ok a „nem található dokumentumok”. Egy újabb Pareto-elemzés kiderítheti, hogy a gondok fő oka a rende-

7. táblázat
Adatgyűjtőlap

Nem található a dokumentum		44,5%
Nincs katalógus		21,0%
Rossz állomány		10,5%
Kevés olvasótermi hely		8,5%
Rossz nyitva tartás		6,5%
Túlterhelt dolgozók		3,5%
Olvasói tájékoztatatlanság		3,5%
Ismeretlen lehetőségek		2,0%



2. ábra Pareto-elemzés

zetlenség, ami a helyhiányra vezethető vissza, továbbá arra, hogy nincs átgondolt raktári rend. Gyors megoldás a rendcsinálás és az új raktári rend bevezetése.

Nagyobb probléma a „katalógusok hiánya”, amit körültekintő további elemzések után kezdetünk csak megoldani.

Az „állomány rossz összetételét” az egyes dokumentumokra jutó használat mérésével lehet bizonyítani, ami a kölcsönzőkartonok alapján elvégezhető. Rengeteg a kihasználatlan, egyszer sem kölcsönzött dokumentum, a keresettekből viszont kevés példány van. A felmérés alapján szükség lehet selejtezésre, és a gyarapítás felülvizsgálatára.

Az „olvasótermi helyek” elégségességét a kapott adatok csak részben világították meg, ugyanis azok átlagot tükröztek. Az akut gondokon átrendezéssel lehet segíteni. Adatlapos módszerrel finomítani lehet a napszakonként jelentkező helybenolvasási igény megállapítását, és talán sikerül megoldást is találni a csúcsidőben jelentkező helyhiány enyhítésére.

A „nyitvatartási idő” problémáját a heti 40 órára bővített szolgálat után is naponta tapasztaltuk, hiszen sok olvasót kellett elküldenünk záraskor. Gyanítottuk, hogy még mindig kevés a könyvtárhasználati idő. Adatlapos felmérést készítettünk az olvasók szempontjából kedvezőbb nyitva tartás meghatározásához. Egy hónapon keresztül az adatgyűjtő lapra a könyvtárhasználat naponkénti és óránkénti megoszlását. A számszerű adatok ismeretében bővítettük nyitva tartásunkat. A felmérésnek volt még egy hozadéka. Munkaszervezési szempontból is értékes információt szereztünk. Kiderült ugyanis, hogy a pénteki délután „lazább”, így ilyenkorra lehet időzíteni a hétközi restanciák felszámolását.

A „túlterhelt dolgozók” problémáját csak létszámfejlesztéssel lehetne megoldani, ehhez viszont még sokat kell győzködnünk fenntartónkat. Addig is gondjainkat jó munkaszervezéssel, gyakorlatos könyvtárszakos főiskolai hallgatók segítségével, illetve közhasznú munkások, polgári szolgálatos katonák alkalmazásával próbáljuk enyhíteni.

Az „olvasók tájékoztatatlansága” okként való megjelenése kissé meglepett, mivel a hallgatók tanulnak könyvtárhasználati ismereteket; igaz, ezt eddig nem könyvtárosok oktatták. Ezek után azt kell elérni, hogy a hatékonyság érdekében vonják be a kutatás-módszertani, forrásismereti oktatásba a könyvtárosokat is.

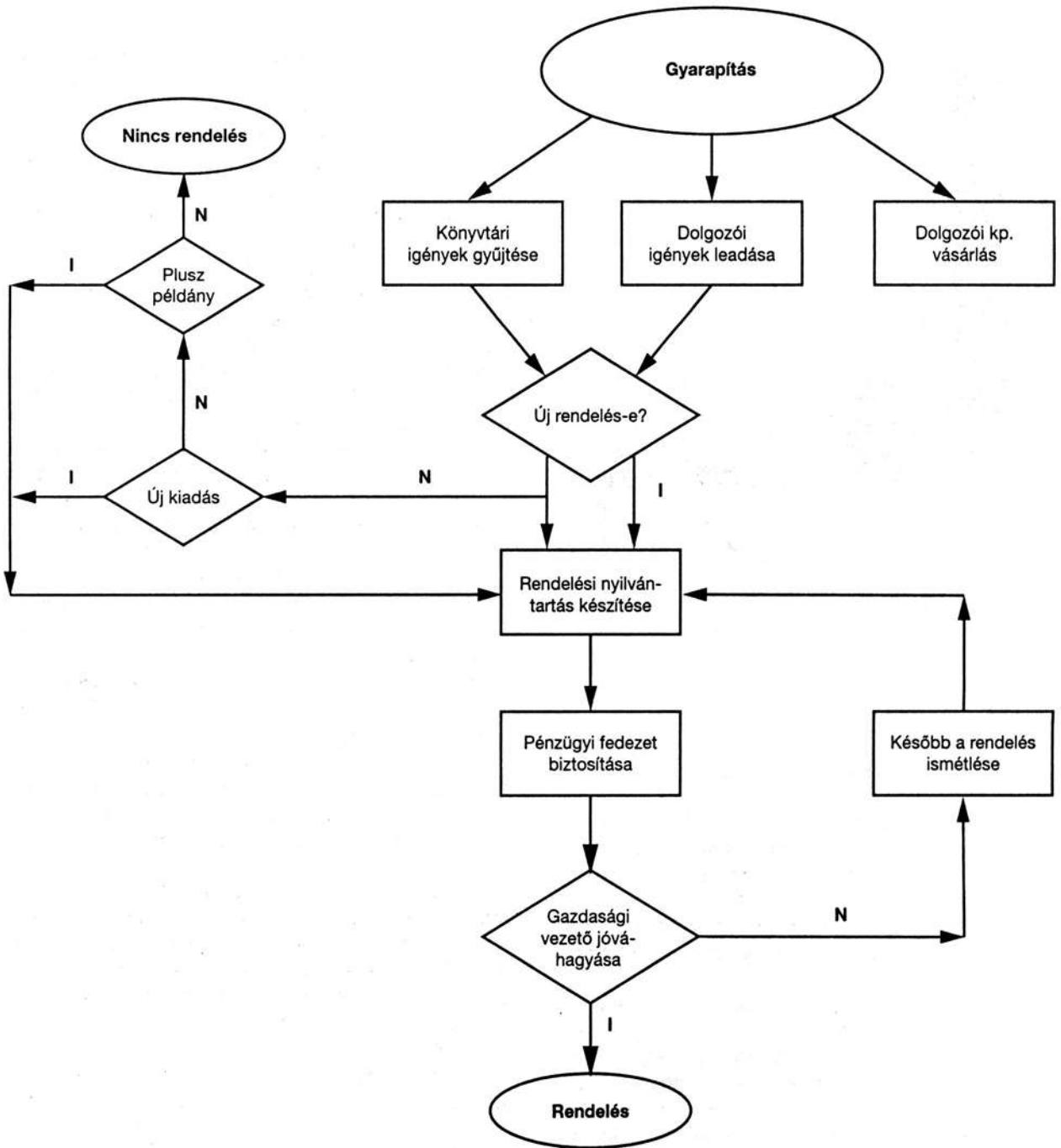
Fontos feladatunk a jövőben intenzív PR-munkát végezni a könyvtár szolgáltatásainak népszerűsítésére, hiszen az is kiderült, hogy sokaknak „ismeretlenek a könyvtár lehetőségei”.

Az állomány rossz összetételének kérdésénél felvetődött, hogy változtatni kellene az eddigi beszerzési gyakorlaton. Első feladat a gyarapítás menetének felülvizsgálata volt *folyamatábra* (3. ábra) segítségével, hiszen a beszerzés sokszor a könyvtáros háta mögött történt, ami közrejátszott a nem egészen jó összetételű állomány kialakulásában.

A folyamatábrán – amely a munkafolyamatok egyes lépéseit ábrázolja, a köztük lévő kapcsolatokkal a kezdetektől a végpontig – jól látszik, hogy

a gyarapításnak van két gyenge pontja. Az egyik az oktatók nagymértékű egyéni, előzetes egyeztetés nélküli vásárlásai. Ennek következtében fordulhat elő, hogy bizonyos kiadványokból főleg keletkezik, és esetleg olyanokat is beszerznek a könyvtári keret terhére, ami nem feltétlenül lenne szükséges. A másik gond, hogy fontos dokumentumokat azért nem tudunk megvenni, mert a pénzügyi egyeztetéskor nem kap „zöld utat” a vásárlás.

A tervszerű állománygyarapítás érdekében az ábrán látható „zsákutcák” minimalizálásával el kell



3. ábra Folyamatábra

érni, hogy különítsenek el a könyvtár számára független költségvetést, amit a könyvtárvezető felelősséggel oszt be, és legjobb tudása szerint használ föl.

Az időközben rendezetté vált és állandóan szolgáltató könyvtárban egyre nőtt az olvasói forgalom. Már-már olyan méretet öltött a könyvtárlátogatók tömege, amit a legjobb akarat mellett sem tudott egy könyvtáros ellátni. A másik könyvtárosra hárult valamennyi háttér munka a gyarapítástól a feldolgozástól át a könyvtárközi kölcsönzés intézéseig és a kötetésig. Meg kell győzni a fenntartót a létszám-bővítés szükségességéről. Ehhez hívható segítségül a teljesítménymérés, -értékelés módszere, ami a könyvtár egészének vagy részeinek, illetve a személyzet teljesítményének vizsgálatára szolgál. A mutatók összehasonlításakor fontos szempont, hogy hasonlót hasonlóval vessünk össze, és vegyük figyelembe a helyi sajátosságokat.

A vizsgálat bármely munkafolyamattal elvégezhető. Most a kölcsönző könyvtáros munkáját néztük meg közelebbről. Meghatároztuk, milyen munkafolyamatokat kell egy átlagos olvasóval elvégezni, és ehhez minimálisan mennyi idő szükséges. Többféle igénnyel jelentkeznek a könyvtárlátogatók:

- a dokumentum visszahozása – adminisztráció;
- a dokumentum kölcsönzése – tanácsadás, katalógushasználat, a dokumentum megkeresése, adminisztráció;
- dokumentumkérés helybeni használatra – tanácsadás, katalógushasználat, a dokumentum megkeresése;
- információkérés – információforrások használata;
- irodalomkeresés – bibliográfiák, adatbázisok használata, kutatás.

Az olvasókkal való foglalkozást is lehet egy folyamatábrán is szemléltetni, amely ábrázolja a munkafolyamat összetettségét. A teljesítménymutató kidolgozásánál munkahelyünk szokásait, lehetőségeit, tapasztalatait figyelembe kell venni.

Az alsó, felső és optimális értékek meghatározásánál azt kell tekintetbe kell venni, hogy mi az a minimális, maximális és optimális idő, amit egy olvasóra lehet, illetve kell fordítani. Ennek ismeretében meghatározható, hogy egy kölcsönző könyvtárosra mennyi havonta a minimális, maximális és optimális olvasószám.

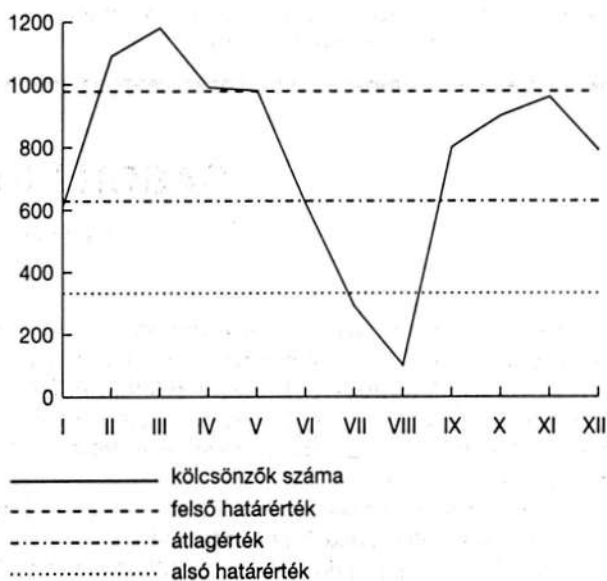
Az *alsó* határ: 320 olvasó/hó – egy olvasóra fél órát szánya.

A *felső* határ: 960 olvasó/hó – egy olvasóra 10 percet szánya.

Az *optimális* olvasószám: 640 olvasó/hó – egy olvasóra 15 percet szánya.

Ez az idő felöleli az adminisztrációt, a tanácsadást, és a dokumentum megkeresését, visszarakását is.

Az adatok ismeretében készíthető egy *kontroll-diagram* – ellenőrző lap (4. ábra), amely a részfolyamatok teljesítménymérésére alkalmas egy adott időszakban, és feltárja az átlagostól való eltérést.



4. ábra Kontrolldiagram

A diagramból több minden derült ki. Egyrészt ez a vizsgálat is igazolta az olvasószolgálatos könyvtáros túlterheltségét, másrészt világossá vált, hogy csak a nyári hónapokban lehet dolgozni a restanciák felszámolásán, esetleg a könyvtár bezárása mellett. Ekkorra lehet olyan nagyobb lélegzetű munkákat tervezni, mint az állomány retrospektív géprevitelének a megkezdése, állományellenőrzés, átrendezés stb.

A TQM módszer – mint azt a gyakorlat igazolta – nagy segítség a mindennapi munkában. Az elmúlt időszakban látványos sikereket értünk el segítségével főiskolai könyvtárunk rendbetételénél, amit fenntartónk is meglepődve vett tudomásul. Rendkívül jól használhatók a TQM ismertetett módszerei a fenntartó meggyőzésére is, mert nem elég állandóan csak azt hajtogatni, hogy kevés a pénz, a dolgozó, a férőhely stb. Többet elérhetünk azáltal, ha néha egy-egy látványos diagrammal, táblázattal tarkított vizsgálati eredményt teszünk le az asztalra. Az írás címében feltett kérdésre a válasz tehát csak *igen* lehet.

Irodalom

- ABBOTT, Christine: Könyvtári és információs szolgáltatások teljesítménymérése. Budapest, 1998. OSZK.
- DÖRFLER Viktor: Minőségmenedzsment: ISO és TQM. Budapest, Doctus, 1998.
- FEIGENBAUM, A. V.: Teljes körű minőség szabályozás. 3. kiad. Budapest, ExQualitas Libri Kft., 1991.
- TENNER, A. R.: TQM: teljes körű minőségmenedzsment. Budapest, Műszaki Könyvkiadó, 1997.

- ZALAINÉ KOVÁCS Éva: Minőség és könyvtár. Minőségfejlesztés a könyvtárban. = Tudományos és Műszaki Tájékoztatás, 45. köt. 5. sz. 1998. p. 170–175.
- ZALAINÉ KOVÁCS Éva: A Total Quality Management (TQM) alkalmazása a könyvtárban. Szakirodalmi szemle. Korszerű könyvtárak – korszerű módszerek. A könyvtári menedzsment füzetek 5. Budapest, Országos Széchényi Könyvtár, 1997.

Beérkezett: 1999. X. 27-én.

GÁBOR DÉNES-DÍJ 2000

felterjesztési felhívás

A NOVOFER Alapítvány Kuratóriuma – tekintettel Gábor Dénes 2000. június 5-én esedékes 100. születésnapjára – rendhagyó módon korábban hirdeti meg kitüntetési felhívását. A kuratórium kéri a gazdasági tevékenységet folytató társaságok, a kutatással, fejlesztéssel, oktatással foglalkozó intézmények, a kamarák, a műszaki egyesületek, az érdekvédelmi szervezetek vezetőit, ill. tisztségviselőit, hogy az évente átadásra kerülő belföldi **GÁBOR DÉNES-DÍJ**-ra terjesszék fel azokat az általuk szakmailag ismert, kreatív, innovatív szellemű szakembereket, akik

- **kiemelkedő műszaki–szellemi tevékenységet folytatnak,**
- **jelentős szellemi alkotást hoztak létre,**
- **személyes közreműködésükkel hathatósan segítik az innovatív munkát,**
- **a környezet védelme területén kimagasló eredményt értek el,**
- **példamutató munkájukkal környezetükben élesztik a kreatív kedvet, alkotó szellemet,**
- **a vezetésük alatt álló szervezetnél meghatározó szerepet vállaltak az eredményesen végezhető alkotómunka infrastrukturális feltételeinek megteremtésében.**

A felterjesztésnek tartalmaznia kell:

- a kitöltött adatlapot az alábbi adatokkal:
 - a jelölt neve (asszonyoknál leánykori név is), születési hely, év, hó, nap
 - pontos lakcím (irányítószámmal) és telefon
 - munkahely neve, címe, telefonszáma, munkahelyi beosztás
 - a felterjesztő (jelölő) személy és szervezet neve, a szervezet címe, a felterjesztő beosztása, telefonszáma, az ügyintéző neve, címe, telefonszáma
 - az ajánló szakemberek neve, munkahelye, beosztása, levelezési címe, telefonja
- a jelölt szakmai képzettségének és munkásságának rövid ismertetését,
- a felterjesztés (jelölés) indokát a felterjesztő aláírásával (legfeljebb 3 db A/4-es gépelt oldal terjedelemben), amelynek alapján a szakembert díjazásra javasolják. Ehhez mellékelhető az indoklásban hivatkozott alkotás(ok), illetve szakmai eredmények leírása (a jelentős újítások, találmányok, hazai és nemzetközi kutatási-fejlesztési projektek vagy nemzetközileg is elismert tanulmányok, a jelentősebb szakmai tudományos cikkek jegyzéke
- két, a jelölt szakmájában elismert, tekintélyes szakembernek a jelölt kitüntetését támogató ajánló levelét.

A kért adatokat, szakmai életrajzot, indoklást, ajánlást és esetleges mellékleteket tartalmazó felterjesztéseket összefűzve, a NOVOFER Alapítvány címére (1112 Budapest, Hegyalja út 86.) kérjük megküldeni 1 eredeti és 2 másolati példányban. A felterjesztéshez csatolni kell a felterjesztő személy részére megcímezett és felbélyegzett 2 db kisméretű válaszbortécot is.

Beküldési vagy postára adási határidő 2000. április 9.

Díjátadás: 2000. június 5-én a Magyar Tudományos Akadémia Dísztermében.

Az elbírálás eredményéről a felterjesztők; a kitüntetést elnyerők esetén a felterjesztők, az ajánlók és a díjazottak közvetlen értesítést is kapnak. A kitüntetettek személyét, a kitüntetés indokát a díjátadást követően a szakajtó segítségével is nyilvánosságra hozzuk.

További felvilágosítást ad: *Kosztolányi Tamás* titkár (tel./fax: 319-8916, tel.: 319-8913).

Garay Tóth János
a kuratórium elnöke