

Minőség és könyvtár. Minőségfejlesztés a könyvtárban*

A politikai, társadalmi, gazdasági, technológiai változások és az ezekhez való folyamatos alkalmazkodás, a kihívások és az erősödő piaci szemlélet arra ösztönzik a könyvtárakat, hogy egyre nagyobb gondot fordítsanak szolgáltatásaik minőségére. A TQM (átfogó minőségelvű irányítás) könyvtári alkalmazásához és az ehhez kapcsolódó szemléletváltáshoz elsősorban a felhasználó igényeiből kell kiindulni. A minőségi szemlélet elterjesztésének fontossága és szükségessége egyre sürgetőbben jelentkezik az Európai Unióhoz való csatlakozás tekintetében is.

A minőség fejlődését nem lehet különválasztani az emberiség általános evolúciójától. A prehisztórikus idők barlanglakó ősemberei még csak laza csoportokat alkottak. Nem voltak tisztában azzal, hogy életben maradásuk érdekében egymásra vannak utalva. Később kialakultak a törzsek, amelyeknek már vezetőik is voltak. A táplálék megszerzése, a természeti elemek csapásai és a ragadozók elleni védekezés szükségessége különféle cselekvések mozgatórugóivá váltak, kezdeti jeleként a szolgáltató-felhasználó közötti kapcsolatnak. A történelmi fejlődés előrehaladtával az emberek eszközöket, szerszámokat és fegyvereket készítettek, miközben új anyagokat fedeztek fel, amelyekből egyre hatékonyabb termékeket állítottak elő. Az állandó javítás iránti igény az emberi ösztönökben gyökerezik, és nem túlzás azt mondani, hogy ma is ez a legalapvetőbb emberi törekvés [1].

A jövő történései korunkat 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 konkrétan a tömegessé váló ipari termelés egy későbbi szakaszához kötődik. A tömeges termelés következtében ugyanis egyre inkább erősödött az igény az állandó, azonos minőségű termékek iránt. Az ipari forradalom korát megelőzően a mesteremberek egyéni megrendelőik igényei szerint dolgoztak. A tömegtermelés megjelenése azonban drámai változásokat okozott a munkamódszerek területén. A mesterek szakmai jártaságát olyan rendszerekbe és eljárásokba kellett belefoglalni, amelyek lehetővé tették, hogy a munkások is kezelni tudják a gépeket, és megfelelő minőségű termékeket tudjanak gyártani.

A termelőknek fontos volt, hogy termékeik kivitele, minősége állandó legyen, mert ezzel tudtak a versenyben kedvező pozíciót elérni, és azt folyamatosan megtartani. Eleinte ezért a késztermékeket vetették alá egy végső vizsgálatnak. A fejlődés következő fázisaiban már a termelés folyamatába építették be a minőség ellenőrzését, majd a minőség biztosítását. A teljes körű minőségirányítási rendszerek megjelenése a hangsúlyt a vevők, a felhasználók megelégedettségére helyezte.

A minőségi szemlélet a 70-es évektől kezdődően elérte a könyvtárakat és szolgáltatásait is. Ezt a folyamatot nagyban elősegítette a minőséggel kapcsolatos szabványok megjelenése a szolgáltatások területén. Megjelent és széles körben elterjedt a TQM (*Total Quality Management*), az *átfogó minőségelvű irányítás* módszere, amely a magas színvonalú minőség eléréséhez szükséges tennivalókat tartalmazza. Érdemes odafigyelni a TQM által képviselt újfajta szemléletre, amelynek lényege, hogy mindenfajta tevékenység értékelésénél elsősorban a felhasználó igényeiből kell kiindulni, és a minőségfejlesztő tevékenységbe a munkatársakat is be kell vonni és érdekeltté tenni.

A minőség

Mit értünk minőségen? Erre a kérdésre többféle válasz is lehetséges. Talán az egyik legáltalánosabb megállapítás az, hogy könnyű felismerni, de nehéz

*A jelen cikk felhasználja a szerző *A Total Quality Management (TQM) alkalmazása a könyvtárban* c. szakirodalmi szemléjében (Bp., 1997) foglaltakat, és helyenként újabb szempontokkal egészíti ki őket. – A szerk.

definiálni. A legáltalánosabban elfogadott az a 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.

A minőség mint vezetési filozófia azt jelenti, hogy a vezetés képes arra, hogy a munkafolyamatokat olyan módon tervezzék és szervezzék meg, illetve a munkatársakat úgy irányítsa, hogy a végeredmény, a szolgáltatás minősége konzisztens módon feleljen meg a felhasználók elvárásainak, illetve haladja meg őket. *Claus Möller*, dán szakember szerint a minőség összetett fogalom, és egy szervezet szempontjából több összetevője van. Az alap a *személyes minőség*, az egyének minősége, amelynek lényege az, hogy saját igényeinknek és más emberek elvárásainak megfeleljünk. A személyes minőség önbecsülésünk alapja, amely nélkülözhetetlen a jó közérzethez, a hatékonysághoz és a pozitív életfelfogáshoz. A személyes minőség kétféle minőségből tevődik össze: az ún. "kemény" minőségből, amely a képességet, képzést, készségeket, tapasztalatot, teljesítményt, gyakorlatot, erőnlétet, illetve az ún. "puha" minőségből, amely az akaratot, a hozzáállást az elkötelezettséget, a kapcsolatokat jelenti.

A következő fokozat a *csapat minősége*, a csapaté, amelyben együtt dolgozunk, ahol más emberek, a csapattagok elvárásainak kell megfelelni. Egy szervezetben a munka legnagyobb részét csoportok végzik. A kész munka minősége ezért nemcsak egyes emberek személyes teljesítményének az eredménye, hanem egy-egy csoport közös teljesítménye. A minőségfejlesztési program alapja minden szervezetben a csoportok minősége.

Egy szervezet, adott esetben a könyvtár jövője attól függ, hogy a környezete által támasztott minőségi követelményeket ki tudja-e elégíteni. Ez tehát olyan minőségi termékek és szolgáltatások előállítását jelenti, amelyek megfelelnek a környezet elvárásainak. A termékek és szolgáltatások minőségét pedig az egyes emberek és csoportok teljesítménye határozza meg.

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

A szolgáltatást igénybe vevő véleményét kétféle minőség befolyásolja: a technikai, azaz „kemény”, és az emberi, azaz „puha” minőség.

A *puha* 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.

Mindezek együttesen teszik ki az adott szervezet minőségét. A szervezeti minőség meghatározható úgy is, mint azoknak a kifejezett és a „sorok között olvasható” követelményeknek a kielégítése a szervezet által, amelyeket a környezet és a szervezet munkatársai állítanak a szervezet valamennyi teljesítménye elé.

A szervezeti minőség fejlesztése két fő terület fejlesztését igényli:

- növelni kell a munkatársak, csoportok, osztályok, termékek és szolgáltatások minőségét;
- törekedni kell az egész szervezetre jellemző „minőségkultúra” bevezetésére [2].

Total Quality Management

Az ISO 9000 szabványsorozat azokat a menedzsmentszempontokat és elvárásokat összegezi, amelyek alkalmazása szükséges az egyenletes és megbízható minőség eléréséhez. Az MSZ EN ISO 9001 T (1995-10) szabvány húszer pontban határozza meg a minőségrendszer követelményeit. Ha egy szervezet e pontok elvárásait kielégíti, elmondhatja magáról, sőt tanúsíttathatja is, hogy teljesítménye minőségi. A TQM hozzáállás egy újfajta a minőséghez: felöleli mindazon tevékenységeket, amelyek biztosítják, hogy egy adott szervezet a használók, megrendelők szükségleteit és igényeit a leghatékonyabb és költségkímélő módon elégítse ki, maximálisan kihasználva az összes munkatárs tudását, képességét és együttműködését a továbbfejlesztés folyamatában.

Nézzük meg, mit is jelent a TQM szemlélet! Mit hordozhat a Q (Quality), azaz a minőség? Ha a fejlett országok példájából tanulni akarunk, a minőség gondolatát, érték- és követelményrendszerét generációkon keresztül, szisztematikus munkával kell a mai generáció fejébe, a holnapi vérebe és a holnaputáni génjébe bevinni.

Mit jelent szellemében a *T* (Total), vagyis az átfogó jelleg? Egyik legfontosabb jelentése az, hogy a minőségnek messze túl kell lépnie a szolgáltatás közvetlen minőségén, ki kell terjednie a gondolkodás, a környezet, a kultúra, az értékrend egészére. Ezenkívül egy távlati, globális, stratégiai szemléletet jelent, túllépve a szűkebb napi, lokális, taktikai gondolkodáson.

Végül mit hordoz az *M* (Management), az irányítás? Egy olyan vezetési, irányítási, működtetési kultúrát, filozófiát, menedzsmentklímát, amely megfelelő feltételeket és lehetőségeket teremt a személyiség kibontakozásához, amelyben a munka, a tevékenység, a munkahely egy „nagy közös játék”. Olyan emberközpontú, teamben zajló tevékenységet jelent, ahol mindenkinek megadatik a beleszólás joga, lehetősége, mindezek feltételrendszerével és természetesen felelősségével együtt. Az *M* általában a menedzsment, a korszerű menedzsmentismeretek, a humán menedzsment fontosságának üzenetét tartalmazza.

A TQM tehát olyan menedzsmentfilozófia és ennek szervezeti megvalósítási gyakorlata, amelynek célja a rendszer anyagi (technikai) és emberi erőforrásait hasznosítani a rendszer céljainak leghatékonyabb úton való elérése érdekében [3].

A körülöttünk zajló változások ráirányítják figyelmünket a változások menedzselésére. Soha nem szabad elfelejteni, hogy a könyvtár emberekből áll, akik sokszor nem képesek a problémák helyes kezelésére. Ez persze igaz lehet a könyvtáron kívüli kapcsolatokra is. Nyugodtan állítható, hogy a helyes menedzselés a legnehezebb feladatok egyike. A munkafolyamatok és eljárások lehetnek nagyon hasonlóak, vagy akár azonosak is az egyes könyvtáraknál, de a bennük közreműködő emberek nagyon is különbözőek. A változtatásokkal szemben legtöbbször heves ellenállás mutatkozik, ezért olyan szervezeti kultúra kialakítására van szükség, amely ösztönzi a javító jellegű változtatásokat. Ehhez pontosan ismerni kell a jelenlegi munkafolyamatokat, az alá- és fölérendeltségi viszonyokat, valamint a felelősségi köröket.

A TQM alapelvei

A TQM elősegíti a könyvtárak alkalmazkodását a körülöttük történő gyors változásokhoz az átfogó célok, a szervezeti kultúra és a munkafolyamatok folyamatos felülvizsgálatával, értékelésével.

Legfontosabb alapelvei:

- *filozófiája*: a hibák okainak megelőzése;
- *módszere*: a vezetőség aktív stratégiai irányítása, közreműködése;
- *kiterjedése*: valamennyi alkalmazottra;
- *gazdasági szerepe*: a hatékonyság mérése a minőségköltségek segítségével;

- *követelménye*: hibamentes tevékenység;
- *szabályozott területe*: a szervezet egésze;
- *célja*: állandó javítás [3].

Az alapelveket az alábbiak szerint is megfogalmazhatjuk:

- az intézmény minden munkatársát be kell vonni;
- a középpontba a felhasználót kell helyezni;
- az együttműködés csoportmunka keretében történik;
- a vezetők példaképként jelennek meg az intézményben;
- a munkatársak intézményen belüli továbbképzése, fejlődése biztosítva van;
- a munkát a dolgozók magukénak érzik, menedzselik saját magukat;
- folyamatos jobbításra, javításra törekvés;
- a folyamatok elemzése;
- adatok gyűjtése a döntéshozatalhoz.

A minőség-ellenőrzés hét legfontosabb eszköze

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 sok statisztikai és egyéb adatra van szükség, amelynek gyűjtéséhez és elemzéséhez sikeresen használhatók a következő technikák:

1. *Folyamatábra* – az egyes munkafolyamatok különböző lépéseinek és a közöttük lévő kapcsolatoknak az ábrázolására szolgál.
2. *Adatgyűjtőlap* – adatok gyűjtése egy tevékenység történéseinek gyakoriságáról.
3. *Hisztogram* – az általános eltérések kimutatására szolgál.
4. *Pareto-analízis* – a problémák megállapításához ad segítséget.
5. *Ishikawa- vagy ok-okozat diagram (halszálka diagram)* – a problémák ok-okozati összefüggéseinek megállapítására.
6. *Scatter-diagram* – annak felvázolására alkalmazható, hogy az egyes tényezők hogyan hatnak a többire, és annak meghatározására, hogy van-e közöttük valamilyen kapcsolat.
7. *Kontrolldiagram* – részfolyamatok teljesítmény-mérésére alkalmazható egy meghatározott időszakban [4].

A teljesítmények mérése és értékelése

A teljesítmények mérése és értékelése a könyvtárak vezetői számára több szempontból fontos. Fontos a könyvtár tevékenységének haté-

konszága szempontjából, viszonyítva az előző évek, illetve más könyvtárak eredményeihez. A fenntartó előtt bizonyítani kell, hogy a könyvtár hogyan teljesítette feladatát mind a szolgáltatások, mind a rendelkezésre bocsátott pénzügyi források tekintetében. Végül a felhasználóknak is be kell mutatni a nekik nyújtott szolgáltatások hatékonyságát, értékét.

A teljesítménymutatók a könyvtár vezetését segítik annak megállapításában, hogyan is működnek a szolgáltatások. A teljesítmények értékelésének alapját képezik, de az értékelést nem helyettesítik, mert a mutatókat értelmezni kell, mielőtt felhasználjuk őket. Akármilyen pontosak a számításaink, és hiánytalanok az adataink, a teljesítménymutatók fő értéke értelmezhetőségükben és alkalmazhatóságukban rejlik. Szerepük nem a bizonyítás, hanem a jobbítás. A teljesítménymutatók alapján értékelhetjük egyrészt a személyzet, másrészt a könyvtár teljesítményét is.

A teljesítmények értékeléséhez szükséges ismerni:

- a rendelkezésre álló pénzügyi forrásokat és felosztásukat 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);
- a végzett munka minőségét (a felhasználók elégedettsége, a szolgáltatások pontossága, a dokumentumok megtalálhatósága);
- a végzett munka hatékonyságát (a szolgáltatások teljesítésének gyorsasága, a minimális feldolgozási idő, a minimális költségek);
- a felmerülő költségeket (direkt és indirekt költségek);
- a tényleges piaci igényeket (a várható belső és külső felhasználók);
- a produktivitást (a személyzet teljesítménye) [5].

Miért mérjük a teljesítményt?

Éveken keresztül a könyvtárak évi jelentéseikben tevékenységük mennyiségi bemutatásával bizonyították be a könyvtár jószágát. És ha a számadatok az előző évinél nagyobbak voltak, akkor az a fejlődést bizonyította. Nem foglalkoztak azzal, hogy a tevékenységet annak szükségességéhez, a szolgáltatást az igényekhez hasonlítsák, hogy felbecsüljék a szolgáltatások hatékonyságát, hogy megkérdezzék, valóban a megfelelő szolgáltatásokat nyújtották-e, és tényleg ezekre van-e szüksége a felhasználóknak?

Néhány könyvtáros szerint elég lenne a könyvtárak létezésének szükségességét bizonyítani. A jelenlegi gazdasági helyzetben azonban, a forrásokért folytatott éles versenyben a könyvtáraknak demonstrálniuk kell értékeiket, méghozzá mérhető formában. A teljesítménymutatók vizsgálata a könyvtár vezetését és a fenntartót próbálja segíteni abban, hogy a könyvtárat megfelelően értékelje a hatékonyság, a költséghatékonyság és a szolgáltatás eredményessége alapján [6].

Törődés a felhasználókkal

A politikai, társadalmi, gazdasági és technológiai változások, és az ezekhez való folyamatos alkalmazkodás, a kihívások és az erősödő piaci versenyszemlélet arra ösztönzik a könyvtárakat, hogy egyre inkább figyeljék a felhasználók elégedettségét. Ez a folyamat állandó fejlesztést, maximális elkötelezettséget követel mindenkitől.

Amikor a felhasználók elégedettségéről beszélünk, tudnunk kell, kik is a mi felhasználóink, ügyfeleink? A végfelhasználó természetesen az, aki a könyvtár szolgáltatásait közvetlenül vagy közvetve igénybe veszi. De a folyamatos munkák közben mi magunk is ügyfelek, egymás ügyfelei vagyunk. Egész egyszerűen az ügyfél az, aki kap tőlünk valamit, legyen az egy darab papír, egy adat, egy bibliográfiai rekord stb. Az általunk végzett rész munka olyan termék, amelyet továbbadunk a munkatársainknak, vagyis az ügyfelünknek. Éppen ezért a szervezet minden munkatársa érdekelt a minőség fejlesztésében, és nemcsak az, aki az ún. végterméket készíti.

A *minőségbiztosítás* feladatait az ügyfél megelégedettsége szempontjából a következő hét kategóriába sorolhatjuk:

1. Szolgáltatás

- hihetőség, bizalomgerjesztés: el kell érni, hogy a könyvtárat a felhasználók a naprakész információ, a tanulást segítő eszközök, és az ezek megszerzésében, használatában támogatást nyújtó helyként tartsák számon;
- megértés: ismernünk kell a felhasználó speciális elvárásait, és azt a szélesebb környezetet, amelyben tevékenykedik.

2. Reklám

- hozzáférhetőség: az eszközök legyenek jól láthatók, megfelelően jelöltek, és könnyen használhatók.

3. Hely

- elérhetőség: a könyvtár elhelyezkedésének és a nyitvatartási időnek a felhasználók igényeihez kell alkalmazkodnia;
- biztonság: a felhasználók személyes biztonsága és jó közérzete a könyvtár helyiségeiben;

- alkalmasság: az épület, a berendezés, az anyagok és egyéb fizikai eszközök legyenek megfelelőek és jól használhatóak.

4. Emberek

- előzékenység: udvarias és korrekt személyzet;
- szívéllyesség: segítőkész, figyelmes személyzet.

5. Fizikai környezet

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

6. Folyamatok

- megbízhatóság: a szolgáltatások megbízhatósága és hatékonysága;
- kommunikáció: a személyzet kommunikációs készsége, a jelzések és útmutatók érthetősége.

7. Ár

- pénzért értéket: egyre nagyobb szerepet kap a könyvtárakban.

A szolgáltatások minőségének leghatékonyabb vizsgálati módszerét az ügyfél szempontjából három amerikai kutató, *Parasuraman*, *Zeithaml* és *Berry* dolgozta ki. Célzott csoportokat hoztak létre különböző szolgáltatások igénybevevőiből, és az így nyert adatok elemzése alapján fogalmazták meg a *SERVQUAL* módszer lényegét. A *SERVQUAL* tíz alapvető dimenziót fogalmaz meg, amelyek a szolgáltatás minőségét meghatározzák. Ezek a dimenziók többféleképpen is felhasználhatók, pl. kérdőív, önértékelő ellenőrző lista elkészítésénél.

A szolgáltatás minőségének tíz dimenziója:

1. *Megbízhatóság*: a teljesítmény és a teljesítés egységes (azt kapja-e az ügyfél, amit ígértek neki).
2. *Fogékonyság*: hajlandóság, illetve szolgáltatási készség a szolgáltatás nyújtásában az ügyfél kívánásai alapján.
3. *Hozzáértés*: a megfelelő jártasságokkal és tudással rendelkező személyzet.
4. *Hozzáférés*: megközelíthetőség, könnyű kapcsolatteremtés, a probléma megoldásáért felelős személy elérhetősége.
5. *Előzékenység*: udvariasság, megfontoltság, szívéllyesség a kapcsolatokban.
6. *Kommunikáció*: az ügyfél által érthető nyelvezet használata, az ügyfél meghallgatása.
7. *Bizalomkeltés*: odafigyelés az ügyfél érdeklődésére, a szolgáltatások „jó híre”, az értéknek megfelelő ár.
8. *Biztonság*: fizikai biztonság, korrekt pénzügyek, titoktartás.

9. *Az ügyfél ismerete*: meghallgatás, egyéni figyelem, személyre szabott szolgáltatások.
10. *Kézzelfoghatóság*: az eszközök, a berendezések és egyéb fizikai körülmények állapota, elhelyezése, a személyzet megjelenése.

Zeithaml, Parasuraman és Berry a tíz dimenzió alapján öt kulcsfontosságú kérdést fogalmazott meg:

1. *Megbízhatóság*: képesség a megígért szolgáltatás pontos és megbízható teljesítésére.
2. *Biztonság*: a személyzet tudása, előzékenysége és bizalomgerjesztő viselkedése.
3. *Kézzelfoghatóság*: az eszközök, berendezések, a fizikai környezet, a személyes kommunikáció és az egyéb kommunikációs anyagok.
4. *Empátia*: a törődő, egyéni figyelem az ügyfelek iránt.
5. *Fogékonyság*: hajlandóság a segítségre, és az ügyfeleknek megfelelő szolgáltatások nyújtására [7].

Az *ügyfelekkel való törődés* a minőségfejlesztés egyik fontos lépése. Célszerű, hogy a könyvtár fogalmazza meg ezzel kapcsolatos politikáját, és ezt a könyvtár használóinak tudomására is hozza. Egy lehetséges példa az ügyféllel való törődésre a nyilvános szolgálatban:

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.

Ezért szándékunkban áll, hogy:

- a nyitvatartási idő alatt információszolgáltató munkatárs álljon rendelkezésére;
- a személyzet kellő készségekkel és tapasztalattal nyújtson segítséget önnek a források teljesítésének eléréséhez;
- szolgáltatásainkat barátságos, hatékony és hatásos módon kínáljuk;
- minden javaslatával és panaszával foglalkozunk, amelyet ön higgadtan, korrekt módon tudomásunkra hoz.

Színvonalmérés

A körülöttünk zajló változások szükségessé teszik a szolgáltatások folyamatos fejlesztését. Sajnos, a könyvtárak gyakran hajlamosak arra, hogy az általuk végzett munkafolyamatokkal együtt bizonyos szinten stabilizálódjanak, ami viszont lelassítja a fejlődés folyamatát. Az ilyen természetesen fellépő önelégedettség gátjának lebontására megfelelő módszereket alakítottak ki. Ezek lélektani és tárgyi elemekre egyaránt építenek. Alap gondolatuk az, hogy mindig van továbbfejlesztés.

dés, de a munkatársak figyelmét fel kell hívni a sok lehetőségre. A rejtett lehetőségek feltárása fontos módszere annak, hogy lankadatlanul ébren tartsák a még további fejlődés iránti igényeket.

A legtöbb lehetőséget a *színvonalmérés* (benchmarking) tárja fel. Ez az eljárás megmutatja a különbséget az adott könyvtár és más könyvtárak által elért színvonal között. A legfontosabb feladat megtalálni a megfelelő szintjeleket az összehasonlításhoz. Ez azt jelenti, hogy túl kell látni a saját szervezet határain. Fel kell ismerni a színvonalkülönbséget, és azt is, hogy a példaképül választott másik intézményben milyen módon érték el a kívánatos szintet. A következő lényeges lépés a megszerzett külső információk felhasználása a saját teljesítmény javítására, mégpedig úgy, hogy elégedetlenséget váltsanak ki, és javításra ösztönözzenek. A színvonalmérés eredménye, ha valamit másképpen és jobban csinálunk [8].

A színvonalmérés gyakorlata

A színvonalmérés legszélesebb körben elterjedt módszere az ún. „benchmarking kör”, amely az alábbi öt lépésből áll:

- 1. 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 e szempontból. A tervezés során tekinthetjük a tevékenységet önmagában, illetve a többi tevékenységhez viszonyítva.
- 2. A folyamat analizálása.** Ki kell választani, hogy mit fogunk mérni, és milyen teljesítménymutatókat fogunk alkalmazni. Elkészítjük a folyamatábrát, mégpedig a vizsgált tevékenység teljes folyamatáról. Lényeges, hogy egy megfelelő készségekkel és tudással rendelkező munkatárs vezetésével a teljesítménymérésben jártas csoport dolgozzon együtt. A csoport az Ishikawa/halszálka diagram segítségével feltárhatja azokat a tényezőket, amelyek az adott tevékenységre hatással vannak, illetve teljesítménymutatók segítségével meghatározhatja a folyamat mennyiségi adatait.

3. A terv elkészítése és információk gyűjtése.

A harmadik lépcsőben meghatározzuk azokat az intézményeket vagy részlegeket, amelyek színvonala lesz az összehasonlítás alapja. Elég ha három-négy intézményt vagy részleget választunk ki. Célszerű a kérdéseket három fő témakörben előkészíteni: általános szervezeti feladatok, a feldolgozással kapcsolatos feladatok, mennyiségi mutatók.

4. A teljesítmények összehasonlítása.

Az összeállított folyamatábrák és halszálka diagramok összehasonlításából kaphatjuk a legtöbb hasznos adatot. Ezek elemzése segít a szervezetek teljesítményének összevetésében és az eltérések meghatározásában.

5. A tevékenység fejlesztésének megtervezése és bevezetése.

Az adatok elemzése és a különbségek meghatározása után kijelölhetjük, hogy mit kell tennünk a hatékonyabb működés érdekében. Túl egyszerű lenne, ha csak azt várnánk el, hogy a személyzet dolgozzon keményebben. A cél az, hogy konkrétan határozzuk meg azokat az akciókat, amelyek valóban javítják a teljesítményeket [7].

Irodalom

- [1] McHUGH, J.: Az ISO 9000-es előtti korszaktól a TQM utánig. = Minőség és Megbízhatóság, 1997. 6. sz. p. 30–35.
- [2] MÖLLER, C.: Személyes minőség. Minden más minőség előfeltétele. TMI A/S, 1995. 192 p.
- [3] SZABÓ G. Cs.: Merre induljunk? A TQM és a minőség áttörés. I. rész. = Minőség és Megbízhatóság, 1994. 4. sz. p. 4–10.
- [4] Stratégiai tervezés, marketing, TQM. Bp., Könyvtári és Informatikai Kamara, 1996. 165 p.
- [5] LINE, M. B.: Teljesítménymérés és értékelés. (Előadás) Könyvtári és Informatikai Kamara: Könyvtári menedzsment és marketing tanfolyam. Lakitelek, 1994. október 10–14.
- [6] ABBOTT, C.: Performance measurement in library and information services. London, Aslib, 1994. 64 p.
- [7] BROPHY, P.–COULLING, K.: Quality management for information and library managers. London, Aslib Gower, 1996. 196 p.
- [8] SMITH, S.: A rejtett lehetőségek feltárása. = Minőség és Megbízhatóság, 1996. 2. sz. p. 43–46.

Beérkezett: 1998. II. 10-én.