

A teljes körű minőségi vezetés (TQM) elveinek alkalmazása a könyvtári szolgáltatásokra

A TQM (total quality management) szemlélet a kiválóságnak a szervezet minden elemére érvényes követelményét – a használói érdekeken keresztül fogalmazza meg [1]. Ez a vezetési szemlélet egy statisztikai gyártástechnológiai (minőség-ellenőrzési) mozzanatból nőtte ki magát, s ma már egy teljes, a belső és külső felhasználásokra irányuló vezetési szemléletet és módszert alkot [3, 4].

Kulcskérdése a *minőség*, méghozzá a felhasználó értékítélete alapján. Noha jelenleg is folyik a vita a szolgáltatások minőségéről, mérésük módjáról [6, 7], egyre több szervezet törekszik arra, hogy úgy alakítsa ki belső struktúráját, hogy a TQM-filozófiát alkalmazva emelje a szolgáltatások minőségét. A szolgáltatások legjellemzőbb tulajdonságait, és ebből következően minőségük megítélését nehezítő tényezőket az 1. táblázat szemlélteti.

1. táblázat

Megfoghatatlanság	A szolgáltatások nem értékelhetők a használat előtt
Időlegesség/mulandóság	A szolgáltatási csomag egyes elemeiből nem lehet készletet tartani, a keresleti csúcsokat „raktárról” kielégíteni. A szolgáltatásnak a mindenkor változó igényeket kell azonnal kielégítenie
Egyidejűség	A felhasználó a szolgáltatás igénybevétele előtt már jelen van
Heterogenitás	A kínált szolgáltatások lényegi tulajdonsága a változatosság

A TQM lényegi tulajdonságát, a felhasználócentrikusságot viszonylag későn ismerte fel a könyvtári és információs menedzsment.

A TQM fő összetevői az 1. ábrán láthatók.

A *szolgáltatás megítélésében* a legfontosabb, hogy a minőséget a felhasználó hogyan éli meg.

A *belső és külső felhasználókra* egyaránt építő szemlélet a tapasztalatok szerint az egyetlen módszer arra, hogy a szervezet egésze felhasználócentrikus legyen.

A *munkatársi elkötelezettség* azt jelenti, hogy a szervezet minden tagja önállóan kezdeményez, s nem csupán végrehajt bizonyos feladatokat. Az intézmény egészének sikerét jelenti ez a fajta magatartás.

Hiba nélkül dolgozni a TQM hagyományos, te:melési értelmében azt jelentette, hogy a selejt kiküszöbölésével csökkenthetők a költségek, s a hangsúly a minőség-ellenőrzési eljárásokra esett. A szolgáltatások TQM-jében ezzel szemben a

menedzser feladata azon módszerek megválasztása, amelyek a minőség növekedéséhez és a belső, lényegi teljesítménynövekedéshez vezetnek.



1. ábra

Folyamatosan *mémi kell a teljesítményt*, így biztosítva a visszajelzést az információs rendszer minőségéről.

Az *állandó fejlesztés* és *jobbítás* a szervezet minden munkatársának feladata. Ehhez ki kell alakítani az oktatást és képzést, a kommunikációt, a teljesítmények elismerését; mindehhez a csoportmunka jó lehetőséget kínál.

A TQM koncepciója és filozófiája nagyrészt kialakult, ezzel szemben megvalósíthatósága módjáról sokat vitatkoznak. Talán hasznosabb lenne különféle modellek helyett arra összpontosítani, hogy melyek azok a területek, ahol előre lehet lépni, s melyek a sikeres megvalósítás, alkalmazás fontosabb színterei. Ezek közé tartoznak az alábbiak:

A *minőség meghatározása*. Mivel nehézségekkel jár a minőség fogalmának meghatározása, nagyon fontos, hogy általános érvénnyel fogalmazzuk meg. Az egyes munkacsoportokat, osztályokat és egyéneket is be kell vonni az adott, speciális terület mérőszámainak megállapításába. A szolgáltatási szférában több ilyen is lehet (gyorsaság, időigény, alaposág, teljesség stb.). A könyvtárak esetében például tipikusan ilyenek a könyvtárközi kölcsönzés mérőszámai, vagy hogy pl. mennyire kielégítő és teljes egy irodalomkutatás. Vannak persze nehezebben számszerűsíthető folyamatok is.

A felhasználók azonosítása. A fő kérdés, kik a külső és belső felhasználók, lehet-e és hogyan a felhasználókat szegmentálni akár az igénybe vett szolgáltatások, akár a felhasználói magatartás alapján a szolgáltatások hatékonyságának emelése érdekében. A szervezet érdeke, hogy minél többen legyenek közvetlen kapcsolatban a külső felhasználókkal, vagy legalábbis minél többen legyenek tisztában a felhasználói igényekkel.

A minőség mérésének különféle módszerei:

- a panaszok száma útbaigazító lehet, bár az önmagában még nem elég, hogy nincsen panasz, hiszen nem mindig tekinthető az elégedettség jelének;
- kérdőíves felmérések;
- összevetés más, hasonló szervezetek teljesítményadataival;
- az alkalmazottak belső értékelése, illetve javaslatai.

Az ezekkel az eljárásokkal és kombinációjokkal szerzett adatok folyamatos kiértékelése teremti meg az állandó javítás lehetőségét és feltételeit.

A minőséget stratégiai céllá kell tenni, vagyis a fogyasztói igények teljesítésére kell a szervezetnek összpontosítania. Feltétlenül szükséges, hogy a felső vezetők elkötelezzék magukat e célra [8].

A szervezeti felépítés tekintetében mechanikus és szerves megoldások jöhetnek számításba. A mechanikus szervezet a hierarchikus tagozódásra épít, jól meghatározott hatáskörökkel, meglehetősen rugalmatlansággal és merev eljárási szabályokkal. Ezzel szemben az organikus felépítést a decentralizáltság jellemzi, amelyben a felelősség (és a döntéshozatal) a szervezeten belül a lehető legalacsonyabb szintre kerül, s általában a teammunka jellemzi ezt a megoldást. A minőség biztosításához a szerves struktúra nyújt jobb feltételeket.

A szervezeti kultúra értékrendet, gondolkodásmódot jelent, amelyet a szervezet tagjai elfogadnak és képviselnek. S. P. Robbins [9] szerint a szervezet hatékonysága megkívánja, hogy kultúrája, stratégiája, környezete és technológiája összhangban legyen. A TQM-szemlélet megvalósítása érdekében olyan munkahelyi légkört kell teremteni, amely a felhasználói igényeket, a folyamatos fejlesztés követelményét és a kreatív hozzáállást tartja fontosnak, és a teammunka erkölcsén alapul, meghatározva ezzel az egész szervezet kultúráját. A fenntartók elvárásai és stratégiái nyilván különböznek egymástól, ezért egy közművelődési könyvtár kultúráját a közszolgálat határozza meg, egy profitra orientált, üzleti profilú cég esetében a kultúra kereskedelmi jellegű, míg egy felsőoktatási könyvtárban az oktatás és kutatás kap elsőbbséget.

Az emberi erőforrásokkal való gazdálkodás a TQM-ben fontos szerepet kap, e vezetési szemlé-

let emberközpontúságából következően. Központi kérdés a munkatársak elkötelezettsége, ez a siker legfontosabb tényezője. T. A. DeCotiis és T. P. Summers [10] a következőkre hívja fel a figyelmet:

- milyen kapcsolatban vannak a vezetők beosztottaikkal;
- milyen a munkahelyi légkör, milyen a munkatársak egymáshoz való viszonya;
- milyen felelősség, hatáskör, önálló kezdeményezés jellemzi az egyes munkaköröket;
- a döntéshozatalban való részvétel mértéke;
- a kommunikáció nyíltsága.

* * *

A könyvtári és információs rendszerekben a minőség biztosításának és mérésének bonyolult voltát kell hangsúlyoznunk. A szolgáltatások minőségének biztosítása különleges problémákat vet fel, amelyek nem jelentkeznek a gyártási folyamatokban.

Egyre erősödik az a tendencia, amely nagy súlyt helyez a minőségre a szolgáltatásoknál is. Ezzel kapcsolatban meg kell határozni, hogy a szolgáltatások esetében mit tekintünk minőségnek, ki a felhasználó, hogyan lehet a minőséget mérni.

A siker érdekében elengedhetetlen, hogy a minőséget stratégiai célnak tekintsük. Fontos feltétel, hogy a felső vezetés elkötelezett legyen, és megtegye a szükséges szervezeti változtatásokat, illetve az intézményi kultúrát ennek megfelelően alakítsa.

Az alkalmazottak elkötelezettségét csak az emberi erőforrásokkal jól gazdálkodó személyzeti politika eredményezheti.

Irodalom

- [1] CHASE, R. B.–AQUILANO, N. J.: Production and operations management: a live cycle approach. Irin: Homewood, II, 1992.
- [2] OBERELE, J.: Quality gurus: the men and their message. = Training, 1990. p. 47–52.
- [3] ENRICK, N. L.: Quality, reliability and process improvement. New York: Industrial Press, 1985.
- [4] JURAN, J. M.: The quality trilogy. = Quality Progress, 19. köt. 18. sz. 1986. p. 19–24.
- [5] LEWIS, B. R.: Quality in the service sector: a review. = International Journal of Bank Marketing, 7. köt. 5. sz. 1989. p. 4–12.
- [6] DOTCHIN, J. A.–OAKLAND, J. S.: Total quality management in services. Part 1: Understanding and classifying services. = International Journal of Quality and Reliability Management, 11. köt. 3. sz. 1994. p. 9–26.
- [7] DOTCHIN, J. A.–OAKLAND, J. S.: Total quality management in services. Part 2: Service quality. = International Journal of Quality and Reliability Management, 11. köt. 3. sz. 1994. p. 27–42.

- [8] DALE, B. G.–LASCELLES, D. M.–PLUNKETT, J. J.: The process of total quality management. = Managing quality edited by D. G. Dales and J. J. Plunkett. Oxford: Philip Allan, 1990. p. 3–18.
- [9] ROBBINS, S. P.: Organization theory: structure, design and application. 3rd edition. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall International, 1990.

- [10] DeCOTIIS, T. A.–SUMMERS, T. P.: A path analysis of a model of antecedents and consequences of organizational commitment. = Human Relations, 40. köt. 7. sz. 1987. p. 445–470.

/ROWLEY, J.: Implementing TQM for library services: the issues. = Aslib Proceedings, 48. köt. 1. sz. 1996. p. 17–21./

(Bobokné Belányi Beáta)

Jelentkezési felhívás új könyvtárosasszisztens tanfolyamra az OMIKK-ban

Az Országos Műszaki Információs Központ és Könyvtár új könyvtárosasszisztens-képző tanfolyamot indít, amelyre ezúton felvételt hirdet.

A tanfolyam a művelődési és közoktatási miniszter 10/1995. (IX. 22.) számú rendelete alapján szerveződik. Időtartama hozzávetőlegesen 1 év, féléves megosztással. Az oktatás elsősorban gyakorlati jellegű, amely a vizsgakövetelményekben is érvényesül. Az új tanfolyam elnevezésben azonos ugyan a korábbi „könyvtárosasszisztens” tanfolyammal, de tartamában és képesítési elismertségében nem. Rövidebb a képzési idő, szűkebb a tematika, következésképpen a képesítési fokozat is alacsonyabb. Így a 2/1993. I. 30. MKM rendelete alapján végzett hallgató képesítése „segédkönyvtáros”, amely az 1993. évi C törvény (Magyar Közlöny, 182. sz. II. rész, Jogszabályok) módosító rendelkezése szerint a „B2” fizetési osztálynak felel meg. Tanfolyamunkra elsősorban azoknak az érettségizett hallgatóknak a jelentkezését várjuk – **1997. január 10-ig bezárólag** –, akik a könyvtári munka gyakorlatát akarják rövid idő alatt elsajátítani

A tanfolyam kezdési időpontja: **1997. február hó vége.**

A záróvizsgára előreláthatólag **1998. február** hónapban kerül sor.

A tanfolyam **részvételi díja** félévenként: **14 000,- Ft.**

A **záróvizsga költsége** hallgatónként **2500–3000,- Ft** között várható.

A foglalkozásokat hetenként egy alkalommal, várhatóan csütörtöki napokon tartjuk 8 órától 17 óráig. 12 órától 13 óráig ebédszünet. Felvételi vizsga nincs. A jegyzetellátás kölcsönzés formájában történik. A felvételtől mindenki írásbeli érettséget kap, és ezzel egy időben közöljük az oktatás indításának pontos idejét. A július–augusztusi hónapokban a tanítás szünetel.

Jelentkezésüket **írásban** kérjük benyújtani az alábbi címre:

Országos Műszaki Információs Központ és Könyvtár

1088 Budapest, Múzeum u. 17.

„Könyvtárosasszisztens-képzés 1997”

Érdeklődni lehet személyesen vagy telefonon: **138-2300/154 m. hétfőn és csütörtökön 9–12 óráig Mártván Gyulánál.**



OMIKK FORDÍTÓ IRODA

1088 Budapest, Múzeum u. 17.
Telefon: 138-2874 Fax: 138-4924

- MŰSZAKI FORDÍTÁS, LEKTORÁLÁS
- TOLMÁCSOLÁS, SZÖVEGSZERKESZTÉS
- SZAKIRODALOM BESZERZÉS
- 30 NYELV, ORSZÁGOS HÁLÓZAT, REÁLIS ÁRAK